جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية

إعداد الطالب

رامي محمد عبدربه الختاتنة

بإشراف
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2009

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ....

الى روح والدي الطاهرة....

إلى من باركتني بدعواتها الصالحات وسهرت وضحت من أجلي... والدتي الحبيبة

إلى من احببتها .... زوجتي العزيزة

إلى الذين أرى السعادة في عيونهم ولا تحلو الحياة إلا معهم، إلى الذين أشد بهم أزري... أولادي الأحبة راشد و سدن ومحمد .

إلى أخواتي الغاليات...

إلى أصدقاء ورفقاء دربي...

رامي الختاتنة

الشكر والتقدير

الحمد الذي بنعمته تتم الصالحات، وأفضل الصلاة والتسليم على سيد الخلق والمرسلين.

أما بعد ... فلا يسعني – وقد أنعم ا تعالى علي بإتمام هذه الرسالة – إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي شحاده الذي أشرف على هذه الرسالة، ولم يبخل علي بعلمه وجهده ووقته وملحوظاته الدقيقة، ولما بذل من جهد كبير في مساعدتي في إعداد هذه الرسالة، ولما قدمه من عون ومساعدة وتوجيهات سديدة طالت كل جزء من أجزاء الرسالة، وأسهمت في إنجازها بالشكل الصحيح، والشكر والتقدير إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، ليسهموا أيضا في إخراجها بأفضل صورة.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بشكري وتقديري إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة الذين أسهموا في تحكيم أداة الدراسة، ولما بذلوه من جهد مخلص وبناء.

جزاكم ا عني خير الجزاء

رامي الختاتنة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة

قائمة الملاحق

الملخص

أثر عوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية

رامي الختاتنة

جامعة مؤتة 2009

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لجمع البيانات، وقد تم استخدام عينة طبقية عشوائية كأسلوب لتحديد عينة الدراسة، وتم توزيع(682) استبانة استرجع منها (582) مفردة. واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.15) (Statistical Package For Social Science) لتحليل بيانات الاستبانه، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها :

1. أن أبعاد الصمت التنظيمي وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى متوسط.
2. أن أبعاد الثقة التنظيمية وفقاً لتصورات أفراد عينة الدراسة ذات مستوى مرتفع.
3. وجود أثر لأبعاد الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية، وأن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر(56.9%) من التباين في بعد(الثقة التنظيمية).

وتوصي الدراسة بضرورة التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لتعزيز الشفافية في تدفق المعلومات الموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة لدى العاملين في مؤسساتهم

Abstract

The Impact of Organizational Silence Factors on Organizational Trust Among Workers at the Jordanian Public Institutions

Rami Al- Khtatneh
Mu’tah University 2009

This study aimed at identifying the impact of organizational silence factors on organizational trust among workers at the Jordanian public institutions. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed to collect data. The questionnaire was then distributed to a sample which was chosen in stratified random sampling consisting of (682) subjects, where (582) questionnaires were returned. The statistical package of social sciences (SPSS.15) was used to analyze the data.

The study has reached the following conclusions:-

1. The perceptions of the respondents to the organizational silence dimensions were medium.
2. The perceptions of the respondents to the organizational trust dimensions were high.
3. There was an impact of the organizational silence dimensions in the organizational trust. The organizational silence dimensions explained (56.9%) of the variation in the (organizational trust).

The study recommended the senior management of the institutions to promote transparency with the flow of reliable information about the work of their employees, because this value has positive impact in reducing the level of organizational silence and thus enhance confidence among workers in their institutions

. الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1. 1 المقدمة :

في الوقت الذي تدرك فيه المنظمات أهمية العنصر البشري لها، أصبحت تفكر في الوسائل والأساليب التي تمكنها من الاستغلال الأمثل والكفء لهذا العنصر والاحتفاظ به من أجل تحقيق أهدافها، خصوصا وهي تواجه تحدي ندرة الموارد البشرية المدربة والقادرة على استيعاب ومواكبة التطورات والتغيرات التي تجري في البيئة المحيطة ومنافسة المنظمات المشابهة.

وتواجه الدول في العصر الحالي العديد من التغيرات السريعة والتطورات المذهلة، أهمها التقدم التقني والتطور الصناعي والوعي السياسي والاجتماعي، وما صاحبها من تحول في سلوك الإنسان، الذي أصبح أكثر وعياً وثقافة بمجريات الأحداث، وأدى ذلك إلى تعدد وظائف الدولة، واتساع تنظيماتها الإدارية وتعقّدها. وبذلك كان لابد من الاستجابة إلى دعوات تطبيق مبادئ الإدارة المفتوحة، واللامركزية، وتفويض الصلاحيات، والمشاركة في صنع القرارات ، والإتجاه نحو إدارة التغيير في العمل.

ولعل نجاح المنظمات الكبرى على إختلاف أنواعها، وأنشطتها ليس نتاج جهود المديرين فحسب، بل أن للمرؤوسين دوراً أساسياً في هذا النجاح، وكما يحتاج المرؤوسين إلى دعم رؤسائهم وتوجيهاتهم. فإنه يمكن لهم أن يقدموا الدعم لرؤسائهم من خلال تقديم الأفكار الجديدة ، أو المعلومات الهامة حول القضايا المختلفة ، مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة لمواجهتها. وتعود ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات لظروف وأسباب مختلفةً تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى أخر. ولعل أهمها حجم الحوافز ونوعها والمناخ التنظيمي السائد في المنظمات.

وعلى الرغم من أن ظاهرة الصمت التنظيمي واضحة في المنظمات التي لا تتوفر فيها السبل المثلى للانسجام، والتعاون، والثقة فيعاني العاملون فيها من أبعاد سلبية، وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي، واللامبالاة، وعدم الحيوية في

الأداء وتدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني، وتعيق عملية التطوير والتغيير التنظيمي.

وظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي، والتنظيمي. ومن النتائج السلبية للصمت أنه يعيق عملية التطوير، والتغيير، ويؤدي إلى ضعف في الثقة التنظيمية، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة، وضعف الأداء التنظيمي.

وقد أكد العديد من المفكرين أمثال ارجريس (Argyris, 1976)، وديمنج (Deming,1974) على أهمية تدفق المعلومات الصاعدة في البيئة التنظيمية، نظراً لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار الإبداعية وقدرتها على تحقيق التكاتف لإنجاز الأهداف المشتركة.

ومن هنا فقد جاءت هذه الدراسة للتعرف على أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

1. 2 مشكلة الدراسة :

تتمثل مشكلة الدراسة في بيان أثرعوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، وعدم معرفة الإدارات في المؤسسات العامة الأردنية لأهمية التعامل مع الصمت التنظيمي، ومعرفة أثر ذلك على الثقة التنظيمية، باعتبار أن الصمت التنظيمي معوق خطير للتطوير التنظيمي، وبالتالي يتم تعزيز جوانب القوة وتلافى جوانب الضعف.

1. 3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على أثرعوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

أولاً: تقديم خلفية نظرية تتوافق مع متغيرات الدراسة وأبعادها الفرعية، بقصد تنسيق المفاهيم مع الإطار الميداني.

ثانياً: التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية .

ثالثاً: التعرف على مستوى الثقة التنظيمية وأبعادها في المؤسسات العامة الأردنية.

رابعاً: إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة توصيات تساعد أصحاب القرار في المؤسسات المبحوثة للتعامل مع مرؤوسيهم بهدف تحقيق الأهداف للمؤسسات العامة والعاملين فيها.

1. 4 أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها مما يلي:

1. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تبحث في أثر الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية في مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.
2. أهمية موضوع الصمت التنظيمي، واعتباره من أبرز القضايا والتحديات التـي تواجه المنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء، وتوافقـه مـع اتجاهـات الإدارة الأردنية نحو اللامركزية الإدارية لمواكبة عصر التحـديث والتطـوير الإداري.
3. يمكن أن تشكّل هذه الدراسة إضافة نوعية للدراسات التي تخدم عمليـة التنميـة والتطوير الإداري، ومن المتوقع أن تقدم نتائجها المشورة العلميـة للمؤسـسات الحكومية بتطوير وتنمية الجهاز الإداري القائم في الأردن، بشكل يجعلها قـادرة على تجاوز آثار الصمت التنظيمي وأثره في الثقة التنظيمية. وقد تـسهم هـذه الدراسة في فتح المجال لدراسات وبحوث مستقبلية خاص بهذا الشأن.

1. 5 أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الاجابة على التساؤلات الآتية:

1- ما هي العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية؟

2- ما هي تصورات العاملين للثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية ؟

3-ما العلاقة الإرتباطية الدالة بين عوامل الصمت التنظيمي من جهة، وأبعاد الثقة التنظيمية من جهة أخرى، سواء على المستوى الجزئي أو الكلي ؟

1. 6 فرضيات الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة التنظيمية وأبعادها (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، الثقة في السياسات الإدارية) في المؤسسات العامة الأردنية .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة في المعلومات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية .

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة في أسلوب المديرين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف

المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة في القيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية .

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين العوامل التنظيمية للصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، في الثقة في السياسات الإدارية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تختلف تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية للصمت التنظيمي، باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا تختلف تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية للثقة التنظيمية، باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

حظي موضوع الصمت التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والممارسين، إذ أن ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات تتبلور لظروف وأسباب مختلفةً تتفاوت من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى أخر.

مفهوم الصمت:

تتعدد مفاهيم الصمت، ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليـه الكتاب والباحثون لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منهـا هـؤلاء الكتاب والباحثون، ذلك أن كثيراً من الدراسات اعترفت بأن كل تعريفات الـصمت اجتهادية وتعكس اختيارات لا يمكن إثبات صحتها(Morrision& Milliken, 2000). وسوف تتعرض الدراسة لأهم المفاهيم التي وردت، وأهمها:

مفهوم هونج وآخرون(Huang &other, 2005) الذي يشير إلى التفـاعلات أو العلاقات الاجتماعية التي توفر لأعضائها مساعدة فعلية، أو تـدمجهم فـي النظـام الاجتماعي الذي يعتقدون أنه يوفر لهم الحب والرعاية أو الإحساس بالارتبـاط مـع مجموعة اجتماعية ذات قيمة وموضع تقدير بالنسبة لهم، وإذا تأملنا هـذا التعريـف نجد أنه يشير إلى بعدين لكسر حاجز الصمت، البعد الأول هو الدعم المتلقي والـذي يشير إلى المساعدات الفعلية التي تقدمها الشبكة الاجتماعية للفرد، أما البعد الثـاني فهو الدعم المدرك والذي يمثل مدى إدراك الفرد لتوفر مثل هذه المـساعدات مـن معلومات، وتغذية راجعة، حوافز، ومواساة، وطمأنة عند الحاجة إليها ومدى إشباعها لحاجاته النفسية، وفي هذا الإطار فإن الدعم المقدم فعلياً القدرة على التخفيـف مـن حدة حدوث الصمت.

وتناول بعض الباحثين مفهوم الصمت التنظيمي من منظور تكـوين المـشاعر السلبية، إذ يرى(أبو جدي ، 1988) أن المشاعر السلبية تجاه المنظمة مـا هـي إلا انعكاس أو رد فعل لظروف العمل غير المحتملة، وينتج عنه آثار عديدة منها تـدني الإحساس بالمسئولية واستنفاذ الطاقة النفسية والتخلي عن المثاليات وزيادة الـسلبية

ولوم الآخرين في حالة الفشل وقلة الدافعية ونقص فعالية الأداء وكثرة التغيب عـن العمل وعدم الاستقرار الوظيفي، في حين يرى (المطرفـي، 2005) أن الموظـف يستمر في تكوين المشاعر السلبية تجاه المؤسسة وقد يتراءى له أن كل ما يعانيه من مشاكل وصعوبات إنما تسببها له المؤسسة، ويصبح الموظف نتيجة ذلـك مهمومـاً ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها إلى عدم اهتمام المنظمة به ويزداد هذا الشعور سوءاً إذا لم يجد أحداً من المسؤولين في المؤسسة يتحدث إليه عن مـشاعره وعن المشكلات التي يعاني منها.

وتناول آخرون مفهوم الصمت التنظيمي من منظور القوى المؤثرة في العلاقات بين الأفراد والجماعات والقوانين الناظمة لتلك العلاقـات، إذ تـرى(الفـاعوري، 2004) أن هناك قوى مؤثره في العديد من المنظمات تمنع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة.

بينما أشار بول وآخرين (Paul et.al, 2006) إلى بعض النتائج السلبية للـصمت التنظيمي مما يؤدي إلى إعاقة عمليه التطوير والتغير التنظيمي، ونقص المـشاركة في إحداث التغيير، وما يترتب على ذلك من عدم الكفاءة التنظيمية، والأداء التنظيمي الضعيف. وأكد فان وآخرون(Van, et.al, 2003) أن الأنظمة والتعليمات والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات، تحول دون التحدث حول المشاكل التنظيمية. وتختلـف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجـراءات المتبعـة فيهـا والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجـراءات والقواعـد المتبعة فيها، وصلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليه والإجـراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعـض المنظمـات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

وأكد اوبر (Ober,2003) أن الاختلاف في إدراك أطـراف عمليـة الاتـصال للمواقف الإدارية المتباينة، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار والخلفيـات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعـاني وتفـسيرات مختلفـة حـول ذات المواقف التي تشكل مناخ الصمت. في حين تؤكد مورسـن وآخـرون (Morrison

et.al ,2002) أن هناك العديد من القوى المؤثرة في الكثير من المنظمات التي تتسبب في منع انتشار المعلومات حول القضايا والمشكلات المحتملة من قبل الموظفين، كما تشير إلى ديناميات الشعور الجماعي التي تولد إدراكاً محيطاً لدى العاملين بأنه مـن غير الحكمة التحدث حول المشاكل التنظيمية .

ويعكس مفهوم الصمت التنظيمـي مـن منظـور الخـوف والتـردد فيعتقـد أرجيرس(Argyris, 1993) والمشار له في دراسـة (الفـاعوري، 2004) أن ثمـة مفارقات واضحة في الكثير من المنظمات، أن معظم العاملين يعرفون حقيقة قضايا محددة في المنظمة، ولكنهم لا يجرؤون على إعلام رؤسائهم بذلك ويـرى أن ثمـة معايير وقواعد تمنع العاملين عادة من قول ما يعرفونه عن القضايا الفنية والمـسائل المتعلقة بسياسة المنظمة .

وهذا يتفق مع ما أشار اليه ريدنج(Redding, 1985) والمشار لـه فـي دراسـة المجالي(2007) إلى أن العديد من المنظمات تبلغ العاملين بضرورة عـدم تحـدي سياسات المنظمة أو المديرين فيها. وما اشار اليه فاكولا وبـوراداس (Vakola, & Bouradas, 2005) أن المنظمات عموماً قلما تحتمل مخالفة مرؤسيها لسياساتها، مما يزيد من تردد الموظفين في التحدث عن المشكلات التي قد يلاحظون وجودها فـي المنظمة.

وحدد راش(Rusch, 2005) تبلور الصمت التنظيمي في بيئـة العمـل الاتجـاه الاتصالي والاتجاه التحفيزي. ومفهوم الصمت التنظيمـي مـن منظـور الاتجـاه الاتصالي يقصد به العملية التي تتم من أعلى إلى أسفل والعكس. وتتجلى في عـدم مشاركة المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة. وبالتالي، هذا يؤدي إلى غياب ممارسات هامة كإثراء الوظيفة، وتكوين فرق الإدارة الذاتيـة، واستقلالية في العمل التنظيمي.

أما مفهوم الصمت التنظيمي من منظور تحفيزي فيركز على اتجاه العـاملين نحو عدم الكفاية، وعدم الثقة في القدرة على اداء المهام، الشعور بعدم القدرة علـى التأثير في العمل، وغياب حرية الاختيار في كيفية اداء المهـام، للعمـل. ويعتبـر شن(Chen,2005) أن الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هـذه

المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المنظمات، ينعكس علـى عناصـر ومخرجات المنظمة ذاتها. وهذه الرؤية تتضمن بصفة عامة عنصرين أساسيين هما: الوعي بالمشكلات المرتبط بمستوى المعرفة الموجودة في المنظمـة، والمخرجـات الناجمة عن هذا الوعي والمبنية على الإجراءات التي تتخذها المنظمة في التعامل مع هذه المشكلات.

ومما سبق يمكن الاستدلال بأن مفهوم الصمت التنظيمي يـشير إلـى تخـوف المرؤوسين من ردود الفعل السلبية لرؤسائهم من تقديمهم للمعلومات أو الاقتراحات أو الأفكار التي يقدمها العاملين، وما يترتب على ذلك من نتائج غير مرضية.

مصادر الصمت التنظيمي :

إن ظاهرة الصمت التنظيمي في المنظمات محتومة بعوامل إستعدادية وبخبـرات سابقة لدى الموظف، وأشارت نتائج دراسة مورسـون وآخـرون(Morrison, et.al, 2003) إلى وجود خمسة عوامل من المتوقع أن تسهم في تعرض الموظـف لظـاهرة الصمت وهي:عبء العمل وكثرة المسئوليات المهنيـة، والعلاقـة بـين المـوظفين ورؤسائهم (الإدارة)، والعلاقة بين الموظفين وزملائهم، والراتب والتعويضات.

ويمكن تصنيف تلك المصادر إلى : مـصادر مهنيـة ضـاغطة ، ومـصادر شخصية ونفسية.

أولاً : المصادر المهنية الضاغطة :

1- **نقص المساندة الاجتماعية** : يعتبر نقص المساندة الاجتماعية (من قبل الأسرة ، والإدارة، والزملاء) مصدراً مهماً من مصادر تبلور الصمت وعدم شـعور الفـرد بالأمن النفسي خلال قيامه بأداء مهنته، وخاصةً عندما يواجه صعوبات أو أخطـار تهدده ، ويدرك أنه لم يعد قادراً على مجابهتها، وأنه بحاجـة إلـى دعـم الـزملاء ومؤازرة الآخرين . وتشير مورسن وميلكان(Morrison & Milliken, 2003) إلا أنه لم تحسم بعد أي مصادر الدعم أقوى في خفض ظاهرة الـصمت، فهـم يـرون أن المساندة التي تأتي من قبل الزملاء تعد أقوى من تلك التي تأتي من قبـل الأسـرة والإدارة في تأثيرها على خفض الصمت، بينما ترى(الفاعوري، 2004) في دراسة الحالة إلى أن التأثير الأقوى كان لمساندة الإدارة.

2- غموض الدور: يشير روبنز(Robbins, 2007) إلى غموض الدور بأنه حالة من الشك تحدث عندما يكون العاملون غير واثقين من أهدافهم ، ووسائلهم لتحقيق هذه الأهداف. ويرجع غموض الدور إلى الاختلاف بين ما يتوقعه الآخرون من الفرد العامل في عمله ، وبين ما يجب عليه أن يعمله بالفعل ، ويوجد العديد من العوامل التي تتسبب في حدوث غموض الدور منها: مدة بدء العمل الوظيفي ، والانتقال من وظيفة إلى أخرى ، ووجود مدير جديد للعمل ، وحدوث تغيير للهيكل التنظيمي للمؤسسة.

3- زيادة أعباء العمل : تعتبر زيادة أعباء العمل مظهراً سلبياً من مظاهر الحياة داخل المؤسسات ، ولمعرفة ما إذا كانت المؤسسة تواجه زيادة في أعباء العمل أم لا، يجب قياس مقدار العمل غير المنجز، وقد وجد روبي (Robey, 1991) أن زيادة أعباء العمل تزيد من الصمت الذي يحدث في المنظمة، حيث يشعرون بأنهم مثقلين بالأعباء المهنية خاصة عند ما تكون هذه الأعباء موقوتة، بحيث لا يستطيعون تحديد أي المهام يتعين عليهم البدء بها أولاً. ويشير روسش(Rusch, 2005) أن الأفراد الذين يعانون من زيادة أعباء العمل الكيفية لا يمكنهم إنجاز عملهم بفاعلية لنقص المهارات الأساسية اللازمة.

ثانياً : المصادر الشخصية والنفسية :

1- الجنس : توضح (الفاعوري، 2004) في دراستها أن الهوية الجنسية لا تزيد أو تنقص من احتمال تعرض الفرد للصمت، وإن كان ينظر إليه على أنه يرجح تعرضه لعرض دون آخر، حيث وجد أن الإناث اللاتي يعانين من الصمت كن أكثر عرضةً للإجهاد الانفعالي عن الذكور، بينما كان الذكور أكثر عرضةً لضعف الاهتمام بالبعد الإنساني في التعامل.

2- مستوى التعليم : تبين (الفاعوري، 2004) أن الأفراد ذوى مستوى التعليم المرتفع أكثر عرضةً للصمت من غيرهم من ذوي المستوي التعليمي المنخفض.

3- العمر : إن الأفراد ذوي الأعمار المنخفضة أكثر عرضةً للصمت، حيث أن التقدم في العمر يؤدي إلى زيادة الخبرة في الوظيفة ، وهذا يمد الفرد بعديد من المصادر الداخلية لكيفية التعامل مع المشقة ومواجهتها (الفاعوري، 2004).

أسباب الصمت التنظيمي :

كما يمكن تحديد أهم الأسباب التي تقود إلى الصمت التنظيمي فيما يأتي:

أ- تضارب الأهداف: Goal Incompatibility

يتطلب الموقف الطبيعي في المؤسسات فهم الأفراد وإدراكهم على أن أهدافهم مشتركة، وأن التعاون ضروري لإنجازها وتحقيقها وفق مـا هـو منـشود؛ إلا أن الصمت قد ينشأ بسبب رغبة كل طرف تحقيق مكاسب على حساب الطرف الآخر، أومنع الآخر من تحقيق أهداف المؤسسة، من أجل الحصول على عوائد أو مكافـآت لنفسه، أو بسبب شدة التنافس على الموارد المحدودة سواء الماليـة أو البـشرية أو الأجهزة والمعدات، وخاصة حين يستأثر طرف دون الآخـر بالـسلطة أو المركـز الـوظيفي، فـضلاً عـن الاخـتلاف حـول الوقـت الـلازم لتنفيـذ الأهـداف. (Robbins,2007).

ب- التصميم الهيكلي: Structural Design

من العوامل التي تؤدي إلى نشوء الصمت، حجم المؤسسة وتعدد الوحـدات والأقسام، فضلاً عن نوعية الأفراد العاملين فيها والراغبين في التفكيـر المنفـصل والمنفرد في العمل بعيداً عن التفكير الجماعي والعمل بروح الفريق الواحـد ديـن وآخرون(Dyne et.al, 2003). والمؤسسة الفاعلة هي التي تبني علاقة بين الأفـراد والجماعات والأقسام مع وضع كافة التسهيلات أمامهم لتحقيق الأهـداف المرجـوة، وقد تقود الاعتمادية المتبادلة الكلية أو الجزئية بين الأفراد والوحدات والأقسام إلـى وقوع الصمت بسبب التباين في سبل تحقيق الأهداف، والمطالبة بالموارد، والوقـت اللازم لإنجاز المهام في ظل تفاوت السلطة بين الأفراد رايان واوستريش (Rayan & Oestreich, 1999)، وقد ينشأ الصمت عند وجود تفاوت في المستويات الوظيفيـة على الرغم من تماثل الدرجات أو المسميات الوظيفية حيث يحدد تشابك وتداخل في الأعمال، دون خضوعها لعملية وصفية محددة، فضلاً عن تفشي ظاهرة الشللية فـي المؤسسات: كالتنظيمات غير الرسمية، أو بسبب طبيعة القيم التي تتمحور حولهـا، والمغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي والتوسع في دعمه وتطبيقـه وربطـه

بسياسة موسعة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية في محاولة لإطـلاق القـدرات الإبداعية من أجل مضاعفة إنتاجية المنظمات كماً ونوعاً.

ج- توقعات الدور المتباينة: Different Role Expectations

لكل فرد دور أو عدة أدوار يقوم بها من أجل أداء مهامه وبالتالي قد يحـدث الصمت نتيجة لغموض الدور أو لتداخل دور الفـرد مـع الأدوار الأخـرى فـي المؤسسة، أو نتيجة وجود بعض الريبة والشك فـي أدوار الآخـرين. موريـسون وميليكان (Morrison & Milliken,2002).

د- المناخ التنظيمي المتدهور: Degenerative Climate

يعد عدم وجود الجو النفسي المريح من الأسباب المؤدية إلى ضعف الاتصال بين الأفراد والجماعات، وتطور سوء الفهم وفقدان التعاون في العمـل الجمـاعي، فيتبلور الصمت والذي قد ينتج عنه عواقب تؤثر في العمل ككل وفي إنجازاته.

وقد أشار هازن(Hazen, 2006) في دراسته إلى أن فهم المنـاخ التنظيمـي بصورة سلبية من العاملين تعني احتمالية نشوء الصمت، ويرتبط المناخ التنظيمي في المنظمة بنمط العلاقات التي تسود أجواؤها والتي من شأنها أن تسهم فـي تحقيـق الأهداف المنشودة نتيجة تفاعل الجهود البشرية وبما يتوافر لديها من موارد متاحة، وسير العمل فيها وفق التعليمات والأنظمة والقوانين، فالمناخ التنظيمي يعد انعكاسـا لشخصية المؤسسة كما يراها أعضاؤها، وحين يكون المناخ التنظيمي غيـر مـريح تسود فيه مصالح الأفراد فينشأ الصمت.

هـ- الفروق الشخصية: Personal Differences

الاختلاف بين الأفراد في القيم والمعتقدات والمستوى الثقـافي والاجتمـاعي وفي رؤيتهم للعالم والأحداث والمواقف يعد مصدراً من مصادر نـشوء الـصمت. (الفاعوري، 2004).

و- الفروق الإدراكية: Perceptual Differences

تعد أحد المصادر الهامة في نشوء الصمت، فقد يدرك البعض أن موضـوعاً ما يعد منفعة له ويبدي قبولاً لنتائجه، والبعض الآخر قد يعده مهدداً لـه ولمكانتـه فيبدي سلوكاً عدائياً معبراً عن رفضه ومقاومته له، في حالة فقدان السلطة المكتسبة

وإدراك الفرد أنه سيفقد حقه في اتخاذ القرار، فضلاً عن حدوث صراع الدور بسبب تصور الفرد أن أدوار الآخرين مهددة لدوره، أو نتيجة غموض الـدور، أو وجـود متطلبات عالية للقيام بالدور مع عدم قدرة الفرد على أداءها، وعند إحساسه بالمعاملة غير العادلة فيصبح لديه توتر وعداء تجاه المتحيز والمتحيز له، فضلاً عـن إدراك الفرد لوجود فروق بينه وبين الآخرين في المكانـة الوظيفيـة، أو الاجتماعيـة، أو السمعة وأن مكانة الآخرين تهدد مكانته، وفي حالة تباين الأفراد في كيفيـة تحقيـق أهدافهم وإدراكهم بأن عملية الوصول إلى أهدافهم مهددة؛ مما يـؤدي إلـى نـشوء الصمت. بول وآخرون(Paul, et.al, 2006)

مراحل تبلور ظاهرة الصمت التنظيمي:

تعتبر ظاهره الصمت التنظيمي في المنظمات من المعوقات التي تعـزز دوراً سلبياً على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضـر حيث التنافس الشديد على تنمية وتطوير العنصر البشري، كفاعل رئيسي في نجـاح أو فشل عملية التطوير الإداري. وأن التنمية الحقيقية ليست فـي تطـوير المبـاني الفخمة أو المعدات أو التقنية المتقدمة وإنما هي في الأساس العنصر البشري الـذي يتعامل مع هذه المقتنيات، كما تؤكد معظم التوجهات الإدارية الحديثة علـى أهميـة وجود الرؤية الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لـديها هـو رأس المال الفكري (Intellectual Capital) المتمثل في الأصول المعرفية للعنصر البشري في المنظمة(المجالي، 2007).

والصمت التنظيمي ظاهرة لا تحدث فجأة، ولكنها تحـدث بالتتـابع، وعلـى مراحل، وهذا ما يؤكده بدريت واشـفورد(Piderit, & Ashford, 2003)، حيـث يريان أن ظاهرة الصمت التنظيمي تتضمن المراحل الأربعة التالية:

المرحلة الأولى: مرحلة الاستغراق (الشمول) وتشمل حالة من الاستثارة والسرور وعندما يحدث عدم اتساق بين ما هو متوقع عن العمل وبين ما يحدث فعليا فأن هذا ما يؤدي الى تبلور الصمت.

المرحلة الثانية: مرحلة الكساد وفيها ينخفض مستوى الرضا عن العمل تدريجيا وتقل الكفاءة وينخفض مستوى الأداء في العمل وتنخفض الاستثارة التي كانت في المرحلة الأولى.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانفصال وفيها يدرك الفرد ما يحدث ويبدأ بالانسحاب النفسي ويرتفع لديه بذلك مستوى الإجهاد النفسي ويصل الفرد فيها إلى الإنهاك المزمن واعتلال الصحة البدنية والنفسية ما يؤدي الى حدوث الصمت.

المرحلة الرابعة: مرحلة الاتصال وتعتبر هذه المرحلة أقصى مرحلة في سلسلة الصمت التنظيمي وفيها يختل تفكير الفرد نتيجة ارتياب وشكوك الذات ويصل بذلك الفرد إلى مرحلة التدمير ويصبح الفرد في تفكير مستمر لترك العمل.

ويعتقد دين وآخرون(Dyne et.al, 2003) إن ظاهرة الصمت التنظيمي تتطـور وتتفاقم عندما تكون الإدارة العليا منعزلة ونائية عن مجريات الأحداث وفي غيـاب عن الواقع المتردي للمؤسسة بسبب عدم إيصال المعلومات الصحيحة لها أو أنها لا تريد أن تسمع الجوانب وإن كانت غير سليمة ، وعندما تصلها الأخبار الـصحيحة وهي في غفلة عن أمر المؤسسة عندها تحل الكارثة وقد لا تـصدق الإدارة العليـا حقيقة ما يحدث في هذه المؤسسة.

يرى رايان واوستريش(Rayan & Oestreich, 1999) بأن العـاملين يـشعرون بالخوف للتحدث عن القضايا والمشكلات التي تواجههم في العمـل ، وأن المـسائل غير الخاضعة للنقاش في المنظمات تغطي مجالات واسعة ، وتتضمن : إجـراءات صنع القرار، وعدم كفاءة المديرين ، وعدم العدالة فـي الـدفع ، وعـدم الكفـاءة التنظيمية ، ثم الأداء التنظيمي الضعيف .

كما وترى موريسون وميليكان(Morrison & Milliken,2002) أن الصمت في التنظيم معوق خطير للتغيير والتطوير التنظيمي، وترى(الفاعوري، 2004) أن ظاهرة الصمت التنظيمي لها تأثيرات واضحة على جوانب عديدة في العملية الإدارية، بحيث لا تقتصر على المستوى الفردي ، بل تتعداه إلى المستوى الجماعي والتنظيمي. وأن اهتمام المديرين بالحصول على التغذية الراجعة من مرؤوسيهم واهتمامهم بمشاركة

العاملين، وتعلمهم احترام المعارضة من المرؤوسين وتحملها، والانفتاح على وجهات النظر المختلفة من شأنها أن تدعم ثقافة الإبداع في المنظمات.

عوامل الصمت التنظيمي:

علاقة الصمت التنظيمي بخوف المديرين من التغذية العكسية السلبية :

يحتاج الأفراد إلى أن يعرفوا مدى إجادتهم عملهم، بهدف الاستمرار فيه أو فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم. فهم يتخذون إجراء ما ويتعلمون من خلال معلومات التغذية العكسية مدى فعالية هذا الإجراء ويستكملون حلقة التغذية الاسترجاعية بإجراء أي تصحيحات لسلوكهم على أساس المعلومات التي تلقوها. وبصورة نموذجية إدماج التغذية العكسية في مهام الوظيفة. ويكون الأفراد قادرين على متابعة ما يفعلون حتى يمكنهم اتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة، وتقع مسؤولية توفير التغذية العكسية. ويمكن تنفيذ بطريقة منتظمة وخاصة بعد إنجاز مهمة معينة أو استكمال مشروع ما. ولكن يمكن أيضاً توفير التغذية العكسية في اجتماعات مراجعة الأداء الرسمية بصورة دورية (المجالي، 2007).

وقد يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم دعم اجتماعى وتنظيمي من رؤسائهم، وزملائهم المشرفين في العمل. فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها. ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم فأن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على أذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفح في حالة ارتكاب أخطاء سبنسير(Spencer, 1986).

كما وتقع على عاتق الإدارات العليا منح بعض صلاحياتها إلى العاملين في المستويات الإدارية المختلفة وإتاحة فرصة التجريب لكل ما هو جديد بغية تحسين تقديم وإنتاج السلع والخدمات للمواطنين، وهذا بحد ذاته يتطلب من تلك الإدارات أن تتبنى سياسة القرارات الصادرة عنها على فتح باب الاتصال داخل المنظمة وخارجها ليكون أثرها إيجابياً على المنظمة جونز وآخرون(Jones & et.,al, 1996).

ويشير(توفيق، 2004) إلى أن دور الرؤساء والمديرين في المنظمة يتضمن ثلاثة عمليات رئيسية هي :

1- تشكيل الاتجاه : عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة

التغير ويتصف هذا الاتجاه بالطابع الاستقرائي(الناتج من التحول من الجزئيات إلى الكليات) فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات، والنماذج والعلاقات لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً لاستراتيجيات شاملة ومتكيفة .

2- تنظيم الأفراد: عن طريق تفويض الصلاحيات وتكثيف الاتصال مع الأفراد فالقادة المؤثرين هم الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجياتها إلى الأفراد المدفوعون للعمل.

3- التحفيز وتشجيع الأفراد ودفعهم على الطريق الصحيح من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

ويرى(المغربي،2002) إن تشجيع الإدارة ومساندتها وتأييدها ودعمها للمرؤسين، وتوفير جو من العلاقات الصريحة المتبادلة التي تحفز العاملين وتشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم وآرائهم، يضفي إحساسا لدى العاملين بأهميتهم في التنظيم ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وبالمنظمة التي يعملون بها. من خلال تفعيل الاتصالات الصاعدة والأفقية جنباً إلى جنب مع الاتصالات الهابطة لإتاحة فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، إذ أن الإدارة التي تعتمد على الاتصال الهابط فقط بإصدار الأوامر والتعليمات من المستويات الإدارية العليا دون السماح للعاملين بمناقشة هذه التعليمات أو إبداء ملاحظاتهم وتصوراتهم حولها تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واللامبالاة باعتبار أفكاره وآرائه لا قيمه لها.

ويؤكد تور(Torre, 2006) إن أيمان الإدارة بمواهب العاملين لديها من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية لديهم والنظر إلى المعلومات المقدمة من قبلهم على أنها حيوية ومهمة في عمل المنظمة وتطورها واستمراريتها، وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم إلى أقصى الحدود عن طريق الاعتماد عليهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، يشعر المرؤوسين بأن الإدارة تثق بقدراتهم المبدعة، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مستويات ثقتهم بالإدارة التي يعملون معها. في حين أن إخفاء جهود الجماعة بهدف إظهار الجهود المميزة بأسماء المديرين أو بأسماء بعض المسؤولين فقط، وتجاهل مواهب وقدرات الآخرين ومصادرة أفكارهم يؤدي إلى تثبيط الروح

المعنوية لدى العاملين وإحباط عزائمهم، مما ينعكس سلباً على مستويات ثقتهم بالرؤساء الذين يجيرون الأعمال المميزة بأسمائهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فان الرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة التي يعملون بها ويرى جهده بشكل منفصل عن جهود الآخرين، هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل المنظمة للبقاء.

وتلعب الإدارة العليا دوراً رئيساً في بلورة مناخ الصمت، ويسهم في تطوير العاملين وإيجاد القيادات الإدارية الواعدة والمستقبلية مما يؤدي إلى تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ظروف جديدة لإحداث التغيير بطرق إبداعية بدلاً من الرجوع دائماً إلى الإدارة العليا فان وآخرون(Van , et.al, 2003).

إن أحد العوامل الهامة التي يعتقد أنها تسهل إيجاد مناخ الصمت في المنظمات هي الإدارة العليا؛ إذ إن ثمة اعتقاد بأن الأفراد يشعرون بالخوف من التغذية العكسية السلبية، سواء كانت عنهم شخصياً أو عن أنماط مماثلـة لـسلوكياتهم، لـذا فـإنهم يحاولون تجنب تلقي تغذية عكسية سلبية، وعندما يتلقونها فعلياً فأنهم قد يتجـاهلون الرسالة، ويصرفون النظر عنها على اعتبار أنها غير دقيقة، أو يحاربون مـصداقية مصدرها مورسن وميلكان(Morrison & Milliken,2002).

ويقصد بالتغذية الراجعة ردود الفعل القادمة من مستقبل الرسالة، والتي تعكس مدى فهمه وتفاعله مع محتواها وتأثره بها، بحيث يأخذ موقف معين من المعلومات والأفكار التي تلقاها من المرسل. وهذا الموقف يقود المرسل إلى تعديل الرسالة وإرسالها إلى المستقبل ذاته أو إلى مستقبل آخر سينغ(Singh, 2004). لذا فان التغذية العكسية أحد العناصر المهمة في الاتصال التي تتيح للمرسل التعرف على مدى ما تحقق من الأهداف التي سعى إلى تحقيقها من خلال رسالته الاتصالية.

علاقة الصمت التنظيمي بخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية:

إن تبني الإدارة فلسفة إنسانية الإنسان من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات ومناقشته في حل مشكلات العمل المطروحة من أجل أن يشعر بإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، ودعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو

تحامل، مدعاة لبناء الثقة المتبادلة والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار المبدعة والقضاء على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض والتأخر عن العمل.

ولعل عدم إتاحة الفرص الكافية للموظفين للمشاركة في صنع القرار، وعدم وجود قنوات اتصال فاعلة بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم وجود علاقات أساسها الثقة والتقدير، وعدم تطبيق أسس العدالة والموضوعية في التعامل مع الموظفين وفي تقويم أدائهم، قد تكون من الأسباب المؤدية إلى سلبية المناخ التنظيمي في أجهزه الخدمة المدنية الأردنية. (محارمه،1993)

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في منظمته ،ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتدرج على السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار ،خاصة فيما يتعلق بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله .كل ذلك يشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويؤثر إيجابياً بثقته بمنظمته وبسياساتها الإدارية . (العوامله،1995)

ومما لا شك فيه أن الأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تعامل الموظفين بصدق وأمانة وإخلاص تحصل على تعاونهم وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة. وذلك بعكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب "فرق تسد" بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاداً منها بأن اتفاقهم يشكل تهديداً لها . (المغربي،2004)

إن السياسات والتوجهات الإدارية السائدة في البيئة التنظيمية توجه السلوك التنظيمي وتضفي انطباعات معينه على تفكير وتوقعات الأفراد والجماعات بحيث تنسجم هذه التوقعات مع درجة وضوح وموضوعية الممارسات الإدارية وتؤثر بالتالي على أجواء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها، فإذا أدرك الموظفون بأن السياسات الإدارية السائدة في التنظيم على درجة عالية من العدالة والاستقرار والثبات، فإن ذلك مدعاة للإيمان بإمكانية الاعتماد على الإدارة والثقة بجميع قراراتها.

إن وجود هذه الفلسفة ضمن التنظيمات الحديثة يبرر انتشار معتقـد بـأن دور الإدارة هو التوجيه والضبط في حين أن دور المرؤوسين هـو التبعيـة المطلقـة ، ويتضمن ذلك أن الرقابة أحادية الجانب من قبل الرئيس فقط ، ولعل هـذا الاعتقـاد يرتبط بالنظرة إلى العامل ، فإذا كان العامل أنانياً ويكره العمل فإنه بالتالي من غير المحتمل أن يعرف أو يهتم بما هو أفضل للمنظمة(Morrison & Milliken,2002).

وثقة المدير بنفسه وبمن حوله، وبأهداف المنظمة، تجعله يسهم في خلق وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكّنه من توظيف ما يتمتع به من صـفات ومهـارات وقدرات لتحقيق هذه الأهداف، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم، الذي هو في المحصلة جزء مـن أدائهـا العام، وكل ذلك يسهم في فاعلية المدير على اعتبار أن العاملين أحد عناصر الموقف الإداري الذي يؤثر في تحقيق المدير لدرجة عالية من الفاعلية.

إن مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس يلعب دوراً أساسياً في تدفق المعلومات، إذ أن وجود الاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم يؤدي إلى ممارسة الاتصال وإتاحة الفرص لتبادل الآراء والأفكار. وبالمقابل فإن عدم التفاهم وفقدانه بين أفراد التنظيم يجعلهم يتعاملون مع بعضهم البعض بمنتهى الحذر والخوف ولا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر إلى المعلومات المقدمة من الطرف الآخر بعين الريبة والشك ، مع إمكانية تحريف أو إخفاء بعض المعلومات . (ياغي،1993)

علاقة الصمت التنظيمي بالاتصالات الإدارية:

والاتصال وسيلة مهمة في عملية التأثير والتأثر بين الأفراد، وله دور كبير في تطوير وتغيير كثير من الأفكار والعادات والتقاليد وأساليب العمل لدى المرؤوسين. ويمكن القول بأن تسيير الأنشطة المختلفة للمنظمات لا يتسنى إلا بوجود أنظمة اتصال ذات كفاءة عالية، وتوافر مهارات اتصال فردية ذات فاعلية لدى الرؤساء والمرؤوسين (ماهر، 2004).

ويمثل الاتصال عملية تمر بواسطتها الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، تتكون أو تتطور بموجبها الآراء والاتجاهات والمعارف(هلال، 1999). كما يشمل الاتصال أيضا عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى بغرض الإقناع أو التأثير في سلوك الآخرين (Ober,2003). و الاتصال عملية مستمرة تتم بين عدد من الأطراف، تتضمن قيام الطرف المرسل بتحويل ما لديه من معلومات وأفكار إلى رسائل لفظية أو غير لفظية أو مكتوبة، وارسالها عبر قناة اتصال مناسبة إلى الطرف المستقبل(ماهر، 2004).

الاتصال في المنظمة له دور هام في نقل المعلومات والرغبات والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، متنوعة بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم(El-Uteibi,2005). ويعرف الاتصال أيضا بأنه نشاط يهدف إلى تحقيق العمومية أو الانتشار لفكرة موضوع أو قضية عن طريق نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من فرد أو جماعة إلى فرد أو جماعات أخرى بواسطة رموز وأشارت ذات معنى ومفهوم موحد لدى أطراف الاتصال(عليان، 2005).

وتلعب عملية الاتصال دور رئيسي وهام في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة المنظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على وجود نظام اتصال فعال فيها (Singh,2004)، وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية قصوى للمنظمات المختلفة للأسباب الأتية(Lesikar, 2003؛ الصيرفي، 2005؛ ادريس، والمرسي 2005):

1. يساعد الاتصال الجيد على تكوين آراء ووجهات نظر ومعتقدات الأفراد نحو منظماتهم، وحفزهم نحو العمل المنتج، وخلق الدوافع لديهم للعمل بروح الفريق الواحد .
2. يدعم وجود نظام اتصال جيد في المنظمة عملية تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم نحو تحقيقها بدقة ووضوح، كما يبين أفضل الطرق والأساليب التي يمكن لادارة المنظمة اتباعها.

3. تساعد عملية الاتصال في تقييم أداء المرؤوسين، والتعرف على الاتجاهات والسلوكيات والقدرات والمهارات الانتاجية لكل فرد منهم، ووضع نظام للمكافأة لتعزيز الجوانب الايجابية في سلوك الأفراد.
4. يدعم وجود نظام اتصال جيد وفعال في المنظمة عملية وضع وتحديد معايير أداء دقيقة قابلة للتحقيق، وتتناسب مع الامكانيات المادية المتوفرة ومؤهلات الموارد البشرية العاملة في المنظمة.
5. يساعد الاتصال الجيد في تعريف الأفراد بالمشاكل الداخلية والخارجية التي تواجه التنظيم حالياً والتي قد تظهر مستقبلا، وتحديد أنسب الطرق والوسائل لعلاجها والتعامل معها.
6. يؤدي وجود نظام للاتصال في المنظمة إلى خلق الشعور لدى الأفراد بديمقراطية العمل ويحقق المرونة في العلاقات، حيث تتوفر امكانية التعبير عن الرأي وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين مما يحسن من جودة الحياة داخل المنظمة.

علاقة الصمت التنظيمي بالعزلة:

تعتبر العزلة ظاهرة خطيرة ومؤشر على مرور المنظمة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفشل، فالعزلة تعني توصل العاملين بالمنظمة إلى قرار بأن المنظمة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب في الاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمنظمة ذاتها أكثر ما تتعلق بالموظف وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها وولاءه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكلا الطرفين غالباً ما تنتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية(المطرفي، 2005).

أما عن علاقة العزلة بالصمت التنظيمي فالعزلة تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي عندما يبقى الموظف صامتا في مكان العمل ويعبر عن عدم موافقته أو إحباطه لاناس خارج إطار العمل مثل أفراد العائلة أو الأصدقاء أو الأقارب.

أن مفهوم العزلة يعود إلى فقدان الموظف للملكية ووسائل الإنتاج، وعدم تمتعه بمخرجات عمله وطبيعة تقييم العمل، واعتبار اهتماماته بجزئية صغيرة تفقده القدرة على التفكير، ويصبح عبارة عن آلة يؤدي عمله بطريقة روتينية تفتقر للإبداع

والابتكار في العملية الإنتاجية. أما العزلة التنظيمية فهو انفصال العامل عن عمله كما لو كان شيئاً آخر سواه، يراه معزولاً عنه، ومتحدياً له، وبالتالي غير قادر على تحقيق ذاته في العمل، وتنمية طاقاته البدنية والفكرية بحرية(اسكندر، 1988) .

وتنشأ العزلة بسبب التنظيم وعوامله المختلفة التي من شأنها تعريض الأفراد للعديد من العقبات والمواقف التي تحد من قدراتهم وقابليتهم في إشباع ما يطمحون إليه فيواجهون الفشل وخيبة الأمل، ثم عدم الارتياح النفسي والبدني والذهني وبالتالي الإجهاد والتوتر الوظيفي الذي يقود للاغتراب الوظيفي، ويكون بأشكال متعددة ينطوي على العناصر السلبية والتخريبية مما يجعله من أخطر الظواهر التي تواجه الأفراد في التنظيمات المعاصرة مما يؤدي لانفصالهم عن العمل، وفي نفس الوقت يؤدي إلى عزلهم عن الطبيعة وعن ذواتهم ، كما يخلق الشعور بالبؤس وعدم الرضا ويحولهم لأفراد منهكي القوى الجسمانية والعقلية والذهنية والنفسية.(الصرايرة ، 2005) .

الثقة التنظيمية

مفهوم الثقة التنظيمية:

تُعرف الثقة على أنّها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهوداً تتوافق مع أهداف الجماعة.(السعودي، 2005)

ويعد توفر جو من الثقة التنظيمية متطلباً لإدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة عالية، لذلك وصف أوشي(Ouchi) الثقة بأنّها الدرس الأول في نظرية(Z) وأنّها والإنتاجية أمران متلازمان، وأصبحت المنظمات تعول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين. (العوامله،1995)

ويرى غراهام وآخرون(Graham, et.al, 2006) أن شعور العاملون بثقة المدير يؤدي إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم.

أما إرول وآخرون(Errol. et.al, 2005) فيرون أن الثقة التنظيمية على أنها: نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة التي تؤدي إلى الوصول إلى حد من المعقولية في

الوعود يمكن الاعتماد عليها.

ويعرف تيلر(Tyler, 2003) الثقة على أنها: العلاقة بين المدير وموظفيه وقدرة المدير على توفير محيط آمن لدى الموظفين.

ويعرف ميغن و وايني(Megan &, Wayne ,1998) الثقة على أنها: المبادئ التي تسهم في توفير وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكّن من توظيف ما يتمتع به المدير من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف روتر "Rotter" والمشار له في(الغامدي ،1990) الثقة بأنها: التوقع الذي يحمله الفرد أو الجماعة بان الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء كانوا أفراداً أو جماعات يمكن الاعتماد عليها" .

ويعرفها (الغامدي، 1990) بأنّها توقعات الفرد وائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق.

ومن هذه التعريفات تخلص الدراسة إلى القول بأن الثقة التنظيمية هي توقعات الأفراد أو الجماعات بان نظام اتخاذ القرارات التنظيمية يمكن الاعتماد عليه في تحقيق نتائج مرغوبة للفرد أو الجماعة حتى دون ممارسة أي تأثير على هذا النظام.

أنواع الثقة :

يمكن تحديد نوعين من الثقة كما ورد في دراسة(الكساسبة، 1996) وهما :

1- **الثقة التعاقدية**

والمقصود فيها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقياً أو تطوراً ضمنياً. وتؤدي العلاقة التفاعلية التي تنشأ نتيجة التعامل اليومي بين الأفراد دوراً مهماً في بلورة الثقة، كون هذا التفاعل الجماعي المستمر بينهم ، والتعاون القائم على أساس المحبة والتفاهم والمساندة يشجع على تبادل الآراء والمقترحات وإغنائها بمزيد من الأفكار والحلول المبتكرة لمشاكل العمل. (اللوزي ومرار، 1990)

وقد أشار سالي وبتشر(Sally &, Butcher , 2003) إلى أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي

ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجود بينهم تكون ضعيفة ، أو قد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات، وردود الأفعال.

وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليه المسوؤلين كما وصفه جلاسر (Glasser, 1974) بأنه الاستعداد لتنفيذ الاتفاق. ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية الذي أشرنا إليه عند تحديد مفهوم الثقة.

2- **الثقة المكشوفة**

وهي التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة بأن عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي إلى الأضرار بالفرد أو الجماعة بل العكس من ذلك فأنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، ويقول سايدنر جوراند "Sidner Jourand" أن الاختيار الذي يواجه كل منا في كل لحظة، هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو أن نبقى أشخاصاً غامضين ولا نود أن يرونا على حقيقتنا.

قواعد الثقة التنظيمية :

ينظر إلى الإمكانيات التكنولوجية في المنظمات المعاصرة على أنها من أهم المؤشرات على كفاءة وفعالية أي تنظيم، ولكن المضامين الإدارية والشخصية ربما تجعلنا نعيد التفكير بمفهوم المنظمات ،إذ أصبح الاهتمام ينصب على المنظمة كمفهوم وليس كمكان، كنشاط وليس كبناء،كما أن المنظمات استجابت للتطور في المجتمع من خلال التوجه للتحول من المنظمات التي تعتمد على الضبط والسيطرة إلى المنظمات التي تعتمد على المعلومات والتي تتطلب بالتالي الثقة المتبادلة بين

الإدارة والعاملين، وعلية فإذا أرادت المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة، فيجب أن تدار بالاعتماد أكثر على الثقة لا على الرقابة والسيطرة، وهذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية. ولما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة،فإن الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته(الرواشدة، 2004).

وفيما يلي أهم هذه القواعد : (Handy,1995)

1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين : ليس من الحكمة أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً، أناس لم يلاحظهم في سلوكياتهم على مدى الأيام ولا يشتركون معه في نفس الأهداف .

2- محدودية الثقة:إن الثقة دون حدود تعني في الممارسة ثقة غير واقعية، والثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والدفاع عنها لدرجة التضحية من أجل الوصول إليها، والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج .

3- تتطلب الثقة القدرة على التعلم والتكيف : إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ،فإن الظروف الضرورية تمثل قدرة على التغيير أيضاً، وعليه فإذا كانت إحدى الجماعات غير قادرة على التكيف مع التغيير عندما تتطلب الظروف ذلك فعليها الخروج نهائياً من التنظيم .

4- تتطلب الثقة الحزم: إذا ما أخفقت الإدارة في اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات وثبت أن الثقة غير موجودة ليس لأن العاملين مخادعون ،ولكن لضعف قدرتهم على التعايش مع التوقعات ،أو لعدم إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب،فإن مصلحة الجميع تقتضي أن يخرج هؤلاء من التنظيم، لأن الثقة هنا لا تنسجم مع أي وعد بأن العمل مدى الحياة، ويتطلب الأمر من الإدارة أن تتصرف دون رحمة بالتخلي عن خدماتهم.

5- حاجة الثقة للتكامل التنظيمي : إن الوحدات المستقلة المسؤولة عن تحقيق نتائج محدده هي ضوابط البناء الضرورية للتنظيم المعتمد على الثقة ولكن الجماعات الموثوق بها لفترة طويلة يمكن أن توجد حلولا لمشاكلها الخاصة. وهذه الوحدات هي تنظيمات داخل المنظمات ومن أجل أن يعمل الجميع فيجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف التنظيمات الكبيرة .

6- حاجة الثقة للاتصال: يتطلب الالتزام والوفاء المشترك اتصالاً شخصياً حتى يكون حقيقياً. فالتقنية ذات المستوى العالي لا بد أن تكون متوازنة مع مستوى عالٍ من الاتصال من اجل بناء تنظيمات ذات ثقة عالية ، ولذلك فإن المنظمات بحاجة إلى عقد المزيد من اللقاءات الشخصية التي لا تشكل فرصاً للتعارف ومقابلة القادة فقط، ولكنها أيضاً لتعزيز أهداف التنظيم ولإعادة النظر بالإستراتيجيات التنظيمية .

7- تتطلب الثقة تعددية في القادة: إن من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المنظمات المعتمدة على الثقة حتى في أحسن أحوالها ،ولذلك فهي بحاجة إلى تعددية في القادة .

8- تناقض الثقة التنظيمية : جاء بهذه القاعدة لويس بارنس والتي تتضمن أنه من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا إليها بطرق غير متوقعة ،وفي الوقت نفسه من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

أبعاد الثقة التنظيمية :

بما أن الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الإنسانية داخل المنظمات ولها علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرار وديناميه الجماعة ،وهي بالتالي متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي وخاصة فيما يتعلق بالتنبؤ بالرضا الوظيفي. (Hwee & Christy,2000)

وفيما يلي شرح موجز لكل بعد من هذه الأبعاد:

1. الثقة في الإبداع:

أن علاقة الإبداع وتحقيق الذات مع الثقة التنظيمية تتضح من خلال رغبة الموظف في الحصول على قدر من السلطات والمهام ،التي تمكنه من ممارسة دوره

في الابتكار والتجديد في العمل، بحيث يشعر معها أن الإدارة تثق بقدراته المبدعة، ورغبته في الحصول على قدر من التشجيع والثناء والتقدير على مجهوداته في العمل، وهذا لن يتأتى الاعن طريق المعرفة والثقافة العالية لدى الرؤساء، وبناء عليه فإن توافر هذه العناصر مدعاة لزيادة ثقة الموظف بتنظيمه. (الكساسبة، 1996: 16)

والثقة تمثل جانب آخر من جوانب ممارسة العدالة بين الناس، فالإدارة التي تتعامل مع كافة الموظفين بروح العدالة والأنصاف تكون موضع ثقة، هذا من جانب. ومن جانب آخر، فإن تمتع الرؤساء بالثقة بأنفسهم يجعلهم يتحلون بقدر كبير من التسامح والتقدير والتفهم للناس، الأمر الذي يمكنهم من مساعدة الموظفين على التغلب على جوانب ضعفهم وتطوير مهاراتهم بحيث يصبحوا راضين عن عملهم ومقتنعين به، وهؤلاء الرؤساء هم الجديرون حقاً بأن يعمل المرء تحت إشرافهم ويمنحهم ثقته. (عواد، 1995: 51)

وتؤكد (قناديلي، 2006) أن المنظمات تواجه في العصر الحديث ضغوطاً وتحديات تتمثل أبرزها في: قلة الموارد المتاحة، تعدد الأهداف، انخفاض مستويات الإنتاجية، تزايد الحاجات المجتمعية، تدني مستوى الرضا لدى المستفيدين والعاملين وغير ذلك. لذا أصبحت الحاجة ملحة إلى تحسين الربح والإنتاجية، الأمر الذي يتطلب أحداث تغيرات ديناميكية في جميع نواحي المنظمة لضمان البقاء والاستمرارية في ظل التغيرات المتسارعة، حيث لم تعد الأساليب الحالية قادرة على مواكبة التطورات في مختلف المجالات.

أما (صالح، ورشيد، 2006) فقد أكدا على أن المنظمات الناجحة عليها الاستفادة من الأساليب والنماذج الإدارية الحديثة كالإدارة بالأهداف، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الإلكترونية بإدخال الإبداع الإداري وذلك لأنه لم تعد إدارة المنظمات بالأسلوب التقليدي أمراً ممكناً في ضوء تحديات البيئة الداخلية منها والخارجية، الأمر الذي جعلها بحاجة ماسة إلى إدارات إدارية مبدعة، ومرنة، وقادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، لمعالجة القصور في

الإمكانيات المالية ورفع مستويات الأداء ومستوى الخدمات التي تقدمها المنظمات لتحقيق نجاحاً متميزاً يساعدها على تحقيق التقدم والانجاز الذي تسعى إلى تحقيقه.

وقد بين (الطعامنة ويونس، 2001). إن المنظمات العاملة على التميز في مستوى أدائها وعملها، تشكل نموذجا يحتذي به من قبل المؤسسات الأخرى، لذلك لا بد من أن تعمل على تشجيع الإبداع الفردي والجماعي على حد سواء، وأن تعتمد مبدأ المراجعة والتحديث لهياكلها التنظيمية، تخلصا من الهياكل البيروقراطية التي مضى على تطبيقها مدة طويلة ترسخ من خلالها الثقافة البيروقراطية مصحوبة برغبة أصحاب السلطة في المحافظة عليها وصولاً إلى طاعة المرؤوسين وولائهم لهم، أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم من خلال ترسيخ مبدأ المركزية الشديدة.

ويرى (الشمري، 2002) أن الإبداع ليس إلا رؤية الفرد لظاهرة ما بطريقـة جديدة، وهو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحداث كافـة الطرائـق والأساليب التي من شأنها تحويل هذه الأفكار إلى واقع مطبق وذي قيمة نافعة لتحقق الأهداف التنظيمية من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية فـي بيئة المنظمات وعملياتها فضلاً عن مخرجاتها إلى بيئتها. فالإبداع يـدعم قـوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. لذا فلا تقتصر قيمة المشاركة الإبداعيـة على المنظمة وحدها، بل إن القدرة على الوصول إلـى أفكـار وحلـول فريـدة، وملائمة في الوقت نفسه، يمكن أن تعود بفائدة كبرى على الأفراد أيضاً. ومن بـين هذه المنظمات تعتبر الجامعات من أهم التنظيمات والمؤسسات التـي تـؤدي دوراً فاعلاً وهاماً في عمليات التنمية باعتبارها بناء تنظيمياً وأكاديمياً علمياً يقوم بإحداث المزيد من عمليات التغير الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع، وذلك من خلال رفد قطاعاته المختلفة بالعناصر الكفؤة والمدربة والمزودة بأحدث المعارف.

2. الثقة في أسلوب المديرين:

إن قناعة الموظف بالممارسات والتوجهات الإدارية في المنظمة، ورضاه عن طريقة توزيع المكافآت المادية والمعنوية، وتوافر فرص التدريب والتـدرج علـى السلم الوظيفي، وإتاحة الإدارة فرص المشاركة في صنع القرار، خاصة فيما يتعلق

بموضوعات تندرج تحت تخصصه واهتماماته أو مجال عمله. وكـل ذلـك يـشبع احتياجات نفسية واجتماعية واقتصادية للموظف ويـؤثر إيجابيـاً بثقتـه بمنظمتـه وبسياساتها الإدارية. زاهير وآخرون(Zaheer, et.al, 1998)

ويؤكد الكثير من الباحثين على أن النمط الإداري السائد أو سلوك الإدارة تجاه العاملين له تأثير لا ينكر في تحديد صورة المنظمة داخل أذهان الأفـراد العـاملين فيها؛ فحينما تقوم الإدارة مثلا بوضع سياساتها الرئيسة بمعزل أو بعيداً عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين يكون أمرا متوقعا جداً. وعلى العكس، فحينمـا تكـون ممارسـات الإدارة وسياساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة فـي اتخـاذ القـرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد، وفي ضوء المراعاة لأهدافهم الذاتية أو الشخصية، فإن شعوراً بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية يكون عالياً بـين الأفـراد، الأمر الذي يترتب عليه احتمالية رسوخ الصورة المشرقة للمنظمـة فـي أذهـان العاملين. سزتومبكا(Sztompka, 1999)

حين تنشأ المنظمة لابد من أن يكون لها العديد من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن موضوع تحديد الأهداف ليست بالدرجة السهلة وليست على قدر من البساطة والوضوح حيث إن فكرة تحديد الأهداف في غاية التعقيد إذ أن أهداف المنظمة غالبا ما تكون غير واضحة، كما ان الأهداف بشكل عام غالباً ما تكون مكونة من أهداف قصيرة وبعيدة المدى، وأن المنظمة تسعى إلى تحقيق عدة أهداف إحداها قد يعيق تحقيق الأهداف الأخرى، وان الأهداف تتغير من مرحلة إلى أخرى، حيث يجسد هذا المدخل بشكل واضح أسلوب الإدارة بالأهداف حيث تكون الأهداف واضحة، وقابلة للتحقق وممكن قياسها وتحقيقها خلال الحقبة التي حددت مسبقا، ويعطي المعلم قدرة على التوقع ويمنحه شعوراً بالأمن والاستقرار، فضلاً عن أنه مدعاة للثقة بهذه السياسات وبموضوعيتها وعدالتها (السالم، 2002).

ويجب أن يتصف أسلوب المدير بالوضوح والثبات النسبي لأن ذلك يبعث الثقة والارتياح في نفوس العاملين، وذلك بعكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير

مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، وإذا ما اضطرت الإدراه إلى تعديل سياسة من سياساتها فيقتضي ذلك توضيح الأسباب والظروف للعاملين، وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين ، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المديرين لاهنو(Lahno, 2001).

ويؤكد دريسكول"Driscoll, 1968" أن الثقة التنظيمية تعكس تقويم الفرد لنظام اتخاذ القرار على وجه التحديد أكثر من الميل الشخصي للثقة بالآخرين بصفة عامة، وهذا يدل على أن الثقة كميل شخصي تفشل في التنبؤ بالرضى الوظيفي العام

والرضى عن المشاركة في صنع القرار بشكل واضح. نوتيبوم وسكس (Noteboom, and Six, 2003) ففي الوقت الذي تساهم فيه الاتصالات الفعالة في زيادة معرفة المرؤوسين وشعور الرؤساء بالثقة والأمن والقوة في مراكزهم الإدارية ،فإن الخلل في الاتصالات يؤدي إلى نقص الثقة بالرؤساء بسبب اعتقاد المرؤوسين بتدني مستوى المعارف والقدرات لدى رؤسائهم كما وردت في دراسة (العوامله، 1995).

وتحتاج الإدارة العليا إلى خلق إجماع حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى لتحقيقها. فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فأنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين. وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدي للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم ولف(Wolfe, 1994).

ويعتبر وضوح الأهداف من أهم العوامل التي تؤدي إلى الثقة، فالثقة هي نتاج هذه الأهداف، والتي عندما تحدد تعمل على دفع وتوجيه سلوك الأفراد لأداء النشاط المطلوب. ويتم عمل ذلك بمشاركة المشرفين والعاملين في آن واحد، وعادة ما يقود تصميم الأهداف إلى الفهم المتبادل والناضج بين المديرين والعاملين متى ما تم إنجازها بشكل دقيق وصحيح سشوفيدلت وجيسن(Schoenfeldt, & Jansen, 1997).

3. الثقة في السياسات الإدارية:

تختلف المنظمات فيما بينها من حيث درجة وضوح القواعد والإجراءات المتبعة فيها والأنظمة التي تحكمها، فهناك بعض المنظمات تتصف بدقة الإجراءات والقواعد المتبعة فيها وصلاحية كل فرد ومسؤولياته والواجبات المترتبة عليـه والإجـراءات الواجب أتباعها لأداء الأعمال المطلوبة، في حين نجد أن هناك بعـض المنظمـات تتصف بالغموض وعدم وضوح القواعد والإجراءات والأنظمة اللازمة لسير العمل فيها.

فقد عرفها منتسبرغ (Mintzberg, 1979) بأنها: "الدرجة التـي تـشكل بهـا القواعد والإجراءات والأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المدرسة".

ويرى ديسلر (Dessler, 1986) بأنها: "تشير إلى المدى الذي تكون فيه القواعـد والإجراءات والتعليمات موضحة بصورة مكتوبة". وتبعاً لذلك فإن استخدام القواعد، والإجراءات والأنظمة في المدرسة للتنبوء والتحكم في سلوك العاملين أثناء أدائهـم للعمل".(الغامدي ، 1990)

ويصفها العميان (2005) بمدى وجود وثائق مكتوبة تكون بمثابـة أدلـة عمـل وسجلات يتم بموجبها وصف سلوك العاملين وتحديد مواصفات الأعمـال الواجـب تنفيذها إلى جانب القواعد والإجراءات، والأنظمة والسياسات التـي تحكـم سـير العمل فـي المنظمة إلى جانب القواعد والإجراءات والأنظمة والسياسـات التـي تحكم سيـر العمل في المنظمة.

إن ممارسة النقد الذاتي على نطاق الإدارة وقدرة المديرين على الاعتراف بأخطائهم وتقبلها وإمكانية التعلم من الأخطاء، فضلاً عن تشجيع المواجهة المفتوحة البناءة على كافة المستويات الإدارية في المنظمة لمواجهة المشكلات وتسوية الخلافات، إضافة إلى ممارسة الإدارة لسياسة الباب المفتوح للاتصال بكافة المستويات الإدارية وعقد الاجتماعات والندوات التدريبية لمناقشة المشكلات بشكل مفتوح واتخاذ القرارات بشكل مكشوف، كل ذلك من الأمور الهامة التي تعزز من قيمة المواجهة للمشكلات والقدرة على حلها في إطار من تحمل المسؤولية وبطريقة

ديمقراطية وبأجواء من الانفتاح والصراحة، الأمر الذي يعزز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين معها .(الكساسبة،1996)

ويشير (محارمه، 2000) إلى أن احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم وتـدريبهم وإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار الذي يتعلق بهم كفيل بأن يبذلوا قـصارى جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واقتـدار، وتحـديث القـوانين والأنظمـة والتعليمات المعمول بها، إذ أن التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يحـسن الأداء الوظيفي.

أما مورو(Morrow,1995) فيؤكد على أن الشعور بالحرية فـي التعبيـر عـن الأفكار يسهم في زيادة الفرص للاستقلالية وتفويض السلطات وإعطاء المزيد مـن المسؤوليات، وتعزيز الثقة وتحفيز ودفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي.

4. الثقة في القيم التنظيمية:

يستخدم مفهوم القيم التنظيمية أحيانا للدلالة علـى مفهـوم الثقافـة التنظيميـة وكمؤشر من مؤشراتها. (الهيجان، 1992)، وتشكل القيم التنظيمية جانباً هاماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية. (الطراونة والصرايرة، 1998)

بل أن هناك من يذهب لأبعد من ذلك عندما يعتبر القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية، بما توفره من خطـوط عريـضة لتوجيـه سـلوك العاملين، فهي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الـداخلي للمنظمـة التـي يـديرها أعضاؤها ويعبرون عنها، وبالنظر إلـى النظـام الإداري مـن زاويتـه الفكريـة والتطبيقية، فإن القيم تعبر عن فكر الإدارة وفلـسفتها لمكونـات التنظـيم الماديـة والبشرية، وتمثل القيم التنظيمية الجانب غير الملموس للمنظمة، والجوهر الحقيقـي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظمـتهم (البـدري، 2002).

ويعرفها البعض على أنّها القيم السائدة في مكان العمل أو بيئته، والتي تتبناهـا المنظمة، ويتوقع من أعضائها الالتزام بها، حيـث تعمل علـى توجيـه سـلوك العامليـن ضمـن الظروف التنظيميـة المختلفة. (العميان، 2005)

وأهم أنظمة القيم تلك الموجودة لدى الجماعة الإدارية خصوصا الإدارة العليا وذلك بحكم ما تضطلع به من أدوار توجيهية تتطلب أن يكون لديهم نظام قيم فعال (فرانسيس وودكوك، 1995)، ويتفق دزلر(Dessler, 1986) مع هذا الاتجاه باعتقاده أن المديرين يطبقون أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري الذي تحدده معتقداتهم وقيمهم الأخلاقية. (الطراونة والصرايرة، 1998)

ومن أهم العوامل المؤثرة في تشكيل القيم التنظيمية، الأساس القانوني الذي تقوم عليه المنظمة والمتمثل في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المنظمة وعلاقاتها مع الآخرين. (العواملة، 1993)

وترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي ويتحدد نطاقها بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين، لذلك فنطاقها أضيق من نطاق ودائرة عمل القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية، إلا أنّها تعتبر القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية، لذلك فهي أكثر شمولية وأقل تخصصاً. (التويجر، 2003)

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في القيم من أهمها:(فرانسيس وودكوك، 1995)

1- اختيار القيم من بين بدائل عديدة، نتيجة توفر القناعة والإيمان بهذه القيم وهذا يزيد من درجة الالتزام بها.
2- الاتساق، فمن الضروري للقيم أن تكون متناغمة وخالية من التعارض وتقع ضمن اتجاه فكري وسلوكي واحد، وان تكون منسجمة مع سياسة ورسالة المنظمة.
3- المحدودية في العدد، وهذا يساعد المديرين على توفير إطار للقائمين على رسم السياسات الإدارية فيها وتحديد السلوك الذي تتطلع لتحقيقه من خلالها، ومساعدة الأفراد على إدراك العلاقة بين القيم والعمل الذي يقومون به، هذا فضلا عن الإرباك الذي قد يسببه تعدد القيم بشكل كبير .

4- أن تكون القيم عملية، وأن يكون من السهل ترجمتها إلى الواقع، واختبار مدى ثباتها، وهنا ينبغي على إدارة المنظمة أن لا تبني قيمها على آمال صعبة التحقيق.

5- الجاذبية، يجب أن تكون القيم جذابة للأفراد، وأن تلقى الاحترام منهم وهذا يعني بصورة أخرى أن تتوافق القيم مع أهداف الفرد وان تكون قريبة منه من أجل أن يلتزم بها وتنعكس على سلوكه.

6- تدوين القيم التي تؤدي إلى المزيد من الوضوح، وإثارة النقاش حولها وجعلها على شكل رسالة قابلة للاتصال وكل ذلك يساعد على الالتزام بها.

وتتأثر المنظمات بغياب أو انحسار القيم بشكل سلبي مما يؤدي إلى: (البنوي، 2005)

1 - التأثير على حجم ونوع الأهداف التي تحققها المنظمات والوسائل والأساليب المستخدمة في ذلك .

2 - انتشار بعض المظاهر السلبية والأمراض التنظيمية مع احتمال تعدي آثارها المنظمات إلى المجتمع ككل .

3 - اتساع الفجوة بين موارد المنظمة المادية والبشرية وبين صلاحيات الأفراد وتناقض أدوارهم وضعف تأثيرهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى افتقار هذه المنظمات إلى الأمن وقيم الاحترام والتقدير والقيم الإنسانية .

4 - عدم التوازن بين الجهود والموارد المخصصة لبرامج التقدم العلمي وتطوير الاكتشافات مقابل الجهود المبذولة لتحقيق التقدم القيمي والاهتمام بالجانب الروحي، الأمر الذي أدى إلى فجوة بين الطاقات المادية والقدرات النفسية للعاملين وتراجع القيم الإنسانية والمعنوية أمام الاهتمام بالجوانب المادية والتكنولوجية والوصول إلى ما يسمى بظاهرة الاغتراب الوظيفي.

5. الثقة في المعلومات:

تعد المعلومات مورداً رئيسيا من موارد المنظمة أكثر من أي وقت مضى ذلك أنها تشكل المادة الأولية لاتخاذ القرارات التي يحتاجها الإداري في أي مستوى كان في المنظمة. ومع التطورات المستمرة والسريعة في مجالات العمل المختلفة ، وما

أفرزته التحديات العالمية الجديدة، فأن العديد من الدراسات والأبحاث ركزت على بناء، وتحليل نظم المعلومات لاستخدامها في المنظمات المختلفة إلاّ إن الاهتمام بتكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية في المنظمة لا يقل أهمية عن بناء وتحليل نظم المعلومات نيلبون وآخرون(Nilubon, et.al, 2005) وبالرغم من الصعوبات التي تواجهها الدراسات المتعلقة بأثر نظم المعلومات على المنظمة والعاملين فيها وذلك بسبب التطورات السريعة لتكنولوجيا المعلومات، وما يتطلب ذلك من الاستمرارية في تطوير نظم المعلومات تبعاً لذلك، إلا أن ذلك لا يعني تجاهل دراسة هذا الأثر في المنظمات والمنشآت، أو الدوائر التي بدأت تثبت فيها ركائز لنظم المعلومات، وبدأ يتبلور فيها نظام معلومات يقوم على أُسس ثابتة(الذنيبات، 2003).

تقتضي عملية تنظيم المعلومات في المنظمة إتاحة الفرصة لكل فرد في التنظيم للحصول على المعلومات التي يحتاجها لأداء وظيفته بالكمية والشكل والنوع والوقت المناسب ؛ وبمعنى آخر إشباع الحاجة للمعلومات، إذ أن تكامل الإدارة والتخطيط في المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على ترشيد عملية المعلومات، الأمر الذي يتطلب ضرورة تحديد المعلومات المطلوبة من حيث النوعية والحجم والشكل والزمن والسرعة والدقة . سوروكا وآخرون(Soroka, et.al, 2003)

إن مسؤولية الفرد في الحصول على المعلومات تقتضي التفكير في نوعية المعلومات التي يحتاجها في أداء العمل، وهذا لا يتأتى إلا من خلال معرفة طبيعة العمل المراد إنجازه أولاً، ثم القدرة على تحديد ما يجب القيام به لإنجاز العمل، وأخيراً تقويم الكيفية التي تم بها أداء العمل. مكابي وآخرون(McCabe, et.al, 2003)

إن الثقة المتبادلة تؤثر بمصداقية المعلومات بين الإدارة والعاملين فان كانت هناك أجواء من الثقة المتبادلة والصراحة بين أعضاء التنظيم، فانهم لن يلجأوا إلى إخفاء المعلومات أو تحريفها أو التستر على المشكلات خوفا من العقاب، ولكنهم سيطرحونها للنقاش ويحاولون مواجهتها بكل ما يملكون من طاقة جماعية .

وعلى العكس ،فإن فقدان الثقة يؤدي إلى ضعف الاتصال ومحاولة تحريف المعلومات وإخفاء المشكلات عن الإدارة الأمر الذي ينعكس سلباً على التنظيم وعلى قدرته في الاستمرار والبقاء .

إن بعد تدفق المعلومات بما يتضمن من توافر المعلومات الشاملة الدقيقة المنظمة للموظف بالوقت المناسب ومصداقية مصادر المعلومات التي يتعامل معها، يساهم في بناء أجواء من الثقة التنظيمية، فضلاً عن تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والتأقلم مع المستجدات التي تفرضها ثورة المعلومات .

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات على حد علم الباحث تبحث بشكل مباشر في أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة الأستفادة مما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها،علما أن الدراسات الميدانية العربية، كانت محدودة في هذا المجال:

أ. الدراسات العربية:

دراسة (المجالي، 2007) بعنوان" أثر الصمت التنظيمي على عملية صـنع القرارات دراسة ميدانية تحليلية للعاملين في المؤسسات العامة في الأردن" وهـدفت إلى التعرف على أثر الصمت التنظيمي في عملية صنع القرار في المؤسسات العامة الأردنية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسـسات العامـة، وتـم سحب عينة عشوائية بسيطة بلغت (2643) وشكلت ما نسبته(42.5%) وتوصـلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها :-

1- إن تصورات العاملين في المؤسسات العامة لأبعاد الصمت جـاءت بدرجـة متوسطة .
2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الصمت التنظيمي وأبعـاد عمليـة صنع القرارات.
3- هناك أثر لأبعاد أثر الصمت في المؤسسات العامة في أبعاد عمليـة صـنع القرارات.

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الصمت التنظيمـي تعـزى لمتغيـرات الديموغرافية (الجنس ، العمر والمؤهل العلمي، سـنوات الخبـرة والحالـة الاجتماعية).

وأجرى (البلوي، 2007) دراسة بعنوان" علاقة النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية في منطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر المعلمين" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين النمط الإداري لمديري المدارس الحكومية الثانوية بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين في منطقة تبوك التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (285) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها

1. أن مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية، جاءت بدرجة مرتفعة .
2. أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الثقة في أسلوب المدير ولصالح المعلمين تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية .
3. أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري مستوى الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

وأجرى (اندراوس، 2006) دراسة بعنوان: " درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية " حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الحكومية. وتكونت عينة الدراسة من جميع القادة الأكاديميين – رؤساء الجامعات ونوابهم، والبالغ عددهم(391) استبانة. وبينت نتائج الدراسة ما يلي: شيوع كل ممارسة من ممارسات مفاهيم الثقة: دقة المعلومات وتوافرها، إذ أن معظم التكرارات المرصودة على تحقق مفهوم الثقة وفقراته قد جاءت ضمن الدرجتين (عالية وعالية جداً) مما يشير إلى مصداقية المتوسطات الحسابية المسحوبة لدرجة تحقق مفهوم الثقة وفقراته. وفرص الإبداع وتحقيق الذات، والسياسات الإدارية والسلوك القيادي الذي كانت درجة ممارسته الكلية في مجال السياسات الإدارية والسلوك القيادي ضمن درجة عالية، والقيم التنظيمية السائدة بدرجة عالية.

وبينت نتائج الدراسة كذلك شيوع ممارسة مفاهيم التمكين بمجاليها الأكاديمي والإداري بدرجة عالية.

أما دراسة (السعودي، 2005) فجاءت بعنوان" العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)" وهدفت إلى تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في الوزارات الأردنية، وقد اختار الباحث عينة عشوائية من العاملين في هذه الوزارات بلغت (586) مفردة. وقام الباحث باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالوسط الحسابي وتحليل الانحدار المتعدد والبسيط للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية مجتمعة والرضا الوظيفي، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تفسر ما مقداره (26.8%) من التباين في الرضا الوظيفي .
2- وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين أبعاد الثقة التنظيمية كل على حدة وبين الرضا الوظيفي وكان أكثر الأبعاد تفسيراً للتباين في الرضا الوظيفي بعد الثقة في السياسات الإدارية، حيث فسر ما مقداره (23.5%) من التباين في المتغير التابع.
3- تختلف تصورات أفراد العينة في الوزارات المبحوثة للثقة التنظيمية باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، المستوى الإداري، العمر). ولا يوجد اختلاف في تصوراتهم باختلاف الفئة الوظيفية والخبرة الإدارية.

وجاءت دراسة الفاعوري(2004) بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية ،" دراسة حالة" وهدفت إلى دراسة الصمت التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤته والبالغ تعدادهم (156) مبحوثا، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: وجود علاقة بين أبعاد الصمت التنظيمي في المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، والى عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات (العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي) والى وجود فروق ذات دلاله إحصائية للعوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى لمتغيرات(الجنس، المسمى الوظيفي) وتوصي الدراسة بضرورة إشراك المديرين بدورات تدريبية، وإيجاد سياسات تحفيزية تخفف من حده الصمت التنظيمي .

أما دراسة (اليعقوب، 2004) فجاءت بعنوان: " ثقة الموظف بالمدير ودورها في إدراكه للتمكين في القطاع الحكومي " هدفت إلى اختبار علاقة ثقة الموظف بالمدير وإدراكه للتمكين وذلك من خلال العناصر الإدراكية للتمكين وهي (المعنى، المقدرة، الاستقلالية وحرية الاختيار والتأثير). وتكونت عينة الدراسة من (249). وبينت نتائج الدراسة أن عنصر الثقة بالمدير هو نقطة جوهرية في جهود تمكين الموظفين. كما خلصت إلى ضرورة تطوير المهارات والقدرات الفردية للموظفين كالدورات التدريبية وتطوير المهارات والقدرات الفردية .

وأجرى (الرواشدة، 2004) دراسة بعنوان" التراجع التنظيمي وأثره فـي الثقـة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية" هدفت هـذه الدراسـة إلـى معرفة أثر التراجع التنظيمي في الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامـة الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانـات وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم(556) عضواً، وتوصلت الدراسـة إلـى نتائج من أهمها:

1. أن تصورات أفراد عينة الدراسة لمستوى الثقة التنظيمية وكل بعد من أبعاده كانت متوسطة، بمتوسط حسابي مقداره (3.43).
2. وجود أثر لأبعاد التراجع التنظيمي(انخفاض مستوى الأداء، انخفاض مستوى الرضا، انخفاض مستوى الولاء، التضخم الوظيفي، مقاومة التغير، الصراع التنظيمي، ارتفاع مستوى ضغوط العمـل، الاغتـراب الـوظيفي، غيـاب الشفافية،غياب المؤسسية)، في أبعاد الثقة التنظيمية (الثقة فـي المعلومـات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الإبداع وتحقيق الـذات، السياسات الإدارية، علاقة المنظمة بالبيئة).

أما دراسة الكساسبة والحوامدة (2000) فجاءت بعنوان "أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته" هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملائمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان إستبانة تم توزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (370) عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا، كما دلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات هيئة التدريس في جامعة مؤته حول الثقة التنظيمية تُعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة خارج الجامعة) ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤته حول درجة الإنسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، والعمل الإداري).

أما دراسة (الحوامده ومحارمه، 1998) فجاءت بعنوان" الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة" وهدفت إلى التعرف على تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام، ولكل مجال من مجالاتها، ومعرفة مدى تأثير مجموعة من المتغيرات المستقلة على هذه التصورات. وكان حجم عينه الدراسة (420) موظفاً وكانت أهم نتائج الدراسة إلى أن تصورات موظفي الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة للثقة التنظيمية بشكل عام ، وكل مجال من مجالاتها ، تصورات سلبية. وكشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للثقة التنظيمية بشكل عام، تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة .

وأجرى (الكساسبة،1996) دراسة بعنوان"العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، دراسة ميدانية على الأجهزة الخدمة المدنية في الأردن" وهدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر في الثقة التنظيمية من خلال تصورات الموظفين في أجهزة الخدمة المدنية

الأردنية، وتحديد مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بهذه الأجهزة من خلال انطباعاتهم عن أبعاد الثقة التنظيمية السائدة فيها. وكان حجم عينة الدراسة (455) موظفا منها .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

1. هناك اختلافات ذات دلاله إحصائية في تصورات الموظفين حول العوامل المؤثرة بالثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات :النوع الاجتماعي ، العمر، المؤهل العلمي، الفئة الوظيفية ، مستوى الراتب الشهري للموظف.
2. إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبل الموظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً .
3. هناك اختلافاً ذات دلالة إحصائية بين تصورات الموظفين حول مستوى الثقة التنظيمية المدركة بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، والعمر، وعدد سنوات الخبرة .

أما دراسة (الغامدي،1990) فجاءت بعنوان "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية" حيث هدفت إلى تحليل مفهوم الثقة التنظيمية في البيئة السعودية ،وذلك عن طريق تحديد العوامل التي تكون هذه الدراسة . وقد تم تقسيم الدراسة إلى مرحلتين :حيث اشتملت العينة في المرحلة الأولى على(223) موظفاً من مختلف الوزارات والمؤسسات والشركات العامة في المملكة العربية السعودية للتعرف على آرائهم حول العوامل التي تؤدي إلى عدم نشوء الثقة. وفي مرحلة الثانية من المسح اشتملت عينه الدراسة على من الموظفين في تلك الأجهزة وذلك لاختيار مكونات الثقة التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى من المسح .وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ- أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئة السعودية وهي : السياسات الإدارية،والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة ،وتوافر المعلومات، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى .

ب- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن عوامل الثقة وما يندرج تحتها من عناصر تتأثر بمتغيرات المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخدمة،

والعمر، والمرتبة الوظيفية .

ب. الدراسات الأجنبية:

وفي دراسة قام بها باتريك وآخرون(Patrick. et.al, 2006) بعنـوان"Trust-effectiveness patterns in schools" حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديـد فعاليـة أنماط الثقة التنظيمية في النتائج المتوقعة لمدارس وسط وغرب الولايـات المتحـدة الأميريكية، وإلى الفروقات بين الثقة التنظيمية تبعاً للمدرسـة والجـنس والخبـرة، واستخدمت هذه الدراسة أربعة أنماط للثقة وهي الثقة في أسلوب المدير، والثقة فـي المعلومات، والثقة في علاقة المدير مع المجتمع المحلي، والثقة فـي العلاقـة مـع المدير، حيث تم اختيار عينة عشوائية(687) معلماً من (79) مدرسـة فـي وسـط وغرب الولايات المتحدة الأميريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المعلمـين لأبعاد الثقة كانت إيجابية، وأنه توجد فروق للجنس والمدرسة والخبـرة فـي الثقـة التنظيمية.

في دراسة قام بها هونج وآخرون(Huang et.al, 2005)، بعنوان " Breaking The Silence Culture: Stimulation Of Participation And Employee Opinion Withholding Cross-nationally"، وهدفت إلى التعرف على قيم المواطنة التنظيمية، وسياسات التحفيز، ومشاركة العاملين في تخفيف حدة الصمت، حيث جمعت بيانات الدراسة من (421) وحدة إدارية في (24) دولة لدى شركات فيها عاملين من جنسيات مختلفة، وتوصلت الدراسة إلى مناخ المشاركة يشجع العاملين على إبداء آرائهم والذي يؤدي بدورة إلى كسر حاجز الصمت .

أما دراسة جنفير(Jennfier, 2005) فجـاءت بعنـوان " Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers" حيث هدفت إلى بحث العلاقة بين بناء الثقة والتطوير والتحسين للمدرسة من وجهة نظر المعلمين والمديرين، من خلال الثقة فـي العلاقـة بـين المعلمـين والمدراء، والثقة في العلاقة بين المعلمين أنفسهم، حيث شملت الدراسة (16) مدرسة في مدينة اورويغان في الولايات المتحدة الأمريكية، وتكونت الدراسـة مـن (716) معلماً، و(126)مديراً، وتوصلت الدراسة إلى أن تصورات المدراء للثقة التنظيميـة

أعلى من تصورات المدراء، وأن إدراك المعلمين لدور المدراء في تحسين وتطوير المدارس جاء ايجابياً.

أما دراسة ساوكويت (Sauquet, 2000)، بعنـوان: " Conflict and team learning: multiple case study in three organizations in Spain". هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها فريق العمل، والعوامل التي تؤثر عليها، في بعض المنظمات الإسبانية، لإنتاج وتعلـم معـارف جديدة من أجل مواجهة تحديات ديناميكية البيئة عالمياً، وتقييم عمليات التعلم كفريق والتعرف على أثر الأساليب التي تدار بها الصراعات الناتجة عن اختلاف وجهـات النظر الشخصية بين أعضاء الفريق. وقد تناولت الدراسة ثلاث حالات فـي ثـلاث منظمات إسبانية، تم جمع البيانات اللازمـة للدراسـة مـن خـلال الملاحظـات، والمقابلات الشخصية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- استخدام أسلوب المواجهة (التعاون) في إدارة الصراع يؤدي إلى آثار إيجابية على قدرة الفريق على التعلم، أما استخدام الأساليب الأخـرى غيـر أسـلوب التعاون فإنها تؤثر تأثيراً سلباً على عمليات تعلم الفريق خاصة العمليات التـي تحتاج إلى كثير من الإدراك العقلي.
2- هناك عوامل تؤثر على الطريقة التي يعبر بها أعضاء الفريق عـن وجهـات نظرهم المختلفة والتي يتعاملون على ضوئها مع الآخرين، من أهمها :نوعيـة المعرفة التي ينتجها الفريق، ونوعية المهمة، وأسلوب القيادة.
3- تتأثر أساليب إدارة الصراع لدى فريق العمل بعدة عوامل من أهمها :سلوكيات القيادة، ونوعية المهمة، الثقافة التنظيمية .

كما أجرى بونز وفان لينت(Bouwens&Van Lent, 2000) دراسة بعنوان " Performance Measure Diversiby and The Delegation of Authority in Organization" طُبقت هذه الدراسة على الشركات الألمانية المسجلة، وهدفت إلى اختبار عدد من مقاييس الأداء والرسمية في السلطة للمديرين المحليين في تلك الشركات، واعتمدت هذه الدراسة على نموذج (Aghien) و(Tirole) لفحص وضبط العديد من محددات السلطة التفويضية عام(1997م)، وتكونت عينة الدراسة من مديري الأقسام ومديري الوحدات، الذين يخضعون مباشرة لمديري الأقسام، ممن

كانت أعمارهم تتراوح بين(45-49) سنة، ويحملون المؤهل الجامعي، ومضى لهم بالشركة ما بين(4-6) سنوات.

أما دراسة مورسن وميليكان(Morrison & Milliken, 2000) فجاءت بعنوان" Organizational Silences : a barrier to change and development in pluralistic world" وتفترض أن هناك العديد من المنظمات التي تتسبب في إحجام الموظفين عن تقديم المعلومات المتعلقة بالمشكلات التنظيمية المحتملة ، وتهدف الدراسة إلى توضيح العمليات التي يتطور الصمت التنظيمي من خلالها داخل الكثير من التنظيمات ، وناقشت الدراسة بعض النتائج السلبية للصمت التنظيمي ، وبخاصة ما يتعلق بقدره المنظمة على التغير والتطوير التنظيمي.

أما دراسة ميكي وآخرون(Mike, et.al, 2000) فجاءت بعنوان" Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" وتضمنت مسح أجري على (92) مدير من (28) منظمة بريطانية بينها(14) من القطاع الخاص، و(14) من القطاع العام، وتهدف إلى استكشاف تجربه التغيير في هذه المنظمات، وتناولت عملية المسح ستة مواضيع : الإتصالات، التقييم، التعلم، الإتجاهات، والعلاقات، التنفيذ، والتغيير، والإستمرارية، وتوصلت الدراسة إلى أن أغلب المديرين يرون بأن مسؤولية التغيير تقدم أشياء ذات قيمه في مجال التعلم الشخصي، كما كشفت الدراسة بأن التغيرات الأخيرة قد ترافقت بضغط العمل المشدد، الأوامر، والرقابة، وعدم ثقة الإدارة بالعاملين .ومن خلال المقارنة بين القطاعين العام، والخاص، وجدت الدراسة بأن الضغط من أجل التغيير هو أكبر في القطاع العام عما هو في القطاع الخاص، وعن إستجابة الإدارة وجد بأن كبار المديرين تتملكهم رغبة أكبر لتكوين رؤية ايجابية عن عملية التغيير ونتائجها . إن الإختلافات في التجربة، والإدراك أخذت بالإعتبار، وتستنج الدراسة بأن : أشارت النتائج أن ممارسة التعليم التنظيمي تميل لأن تكون معتدلة في معظم المنشآت التي شملتها الدراسة . وأن البعد الثقافي للممارسة التعليم التنظيمي كان أكثر المتغيرات إرتباطا" بالمتغير الإستراتيجي ،يلي البعد الإستراتيجي ،وجاء البعد التنظيمي في المرتبة الثالثة.

وجاءت دراسة هوي وكريستي (Hwee & Christy, 2000) بعنوان "Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic" وهدفت إلى دراسة الاختلاف بين الثقة عند المشرفين والثقة في التنظيم في المنظمات اليابانية، وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة في المشرفين والثقة في التنظيم، كما وجدت الدراسة إن هنالك علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ودرجة الاستقلالية وحرية اتخاذ القرار، وكذلك هنالك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والثقة التنظيمية .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تقدم الدراسة إطار فكري يجمع أبعاد الصمت التنظيمي وأثر ذلك في الثقة التنظيمية وعلى الرغم من أن بعض الأبعاد منفردة قد تم تناولها في دراسات أجنبية إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات لدراسة الأبعاد مجتمعة، علماً بأن دراسة جوانب وأبعاد متعددة مجتمعة قد يعطي نتائج أدق كونها غير منفصلة في الواقع التنظيمي، وإضافة لما سبق تقوم الدراسة الحالية بتحديد أثر الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية في مجتمع دراسة لم يسبق تناوله بالبحث وهو المؤسسات العامة الأردنية. ودراسة مجموعة أكبر من أبعاد الصمت التنظيمي مقارنه بما اختبرته الدراسات السابقة. ويتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات تساعد أصحاب القرار في المؤسسات المبحوثة للتعامل مع مرؤوسيهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسات العامة والعاملين فيها .

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 المنهجية:

لقد تبنّت الدراسة منهجية البحث الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكّل رافداً حيوياً في الدراسة وما تتضمنه من محاور معرفية. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل كافة البيانات المتجمعة من خلال الإجابة عن الاستبانات، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة، وكان اعتماد الدراسة على الاستبانة التي تم تطويرها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في قطاع العاملين (مدراء وموظفين)في (10) مؤسسات حكومية ومن جميع المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا. وهذه المؤسسات هي: (مؤسسة الإقراض الزراعي، مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام، المؤسسة الأردنية للاستثمار، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مؤسسة الإذاعة والتلفزيون، مؤسسة المواصفات والمقاييس، مؤسسة سكة الحديد العقبة، مؤسسة المناطق الحرة، مؤسسة التدريب المهني، مؤسسة الإسكان والتطوير الحضري)، حيث بلغ عددهم(6813) موظفاً وموظفةً، وتم الرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن ديوان كل مؤسسة من المؤسسات المبحوثة للتأكد من مطابقة أعداد العاملين فيها حتى نهاية(2007). والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(1)

أعداد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية

المؤسسة	عدد المدراء	العينة	عدد الموظفين	العينة
مؤسسة إدارة وتنمية أموال الأيتام	16	2	25	%3.95
مؤسسة الإسكان والتطوير الحظري	70	7	54	%9.28
مؤسسة التدريب المهني	49	5	143	%21.65
مؤسسة المناطق الحرة،	58	6	38	%6.53
مؤسسة سكة الحديد العقبة	18	2	23	%3.61
مؤسسة المواصفات والمقاييس	19	2	18	%3.09
مؤسسة الإذاعة والتلفزيون	50	5	165	%23.71
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي	20	2	118	%18.73
مؤسسة الإقراض الزراعي	35	4	36	%5.67
المؤسسة الأردنية للاستثمار	21	2	25	%3.78
المجموع	356	36	646	%100

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة طبقية عشوائية تمثـل (10%) مـن جميـع العـاملين(المـدراء والموظفين) في المؤسسات الحكومية في الأردن، وقد تم توزيع (682) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينـة، حيـث اسـترجع (609) استبانة، وتم استبعاد (27) استبانة لعدم صـلاحيتها للتحليـل الإحـصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (582) استبانة لتشكل ما نسبته (8.54%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته(85.34%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (2)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	ذكر	338	%58.1
	أنثى	244	%41.9
	المجموع	582	%100
العمر	30 سنة فأقل	112	%19.2
	31-40 سنة	218	%37.5
	41-50 سنة	178	%30.6
	51 سنة فأكثر	74	%12.7
	المجموع	582	%100
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	86	%14.8
	دبلوم متوسط	187	%32.1
	بكالوريوس	281	%48.3
	دراسات عليا	28	%4.8
	المجموع	582	%100
المسمى الوظيفي	مدير	33	%5.67
	موظف	549	%94.33
	المجموع	582	%100
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	72	%12.4
	6-10 سنوات	204	%35.1
	11-15 سنة	123	%21.1
	16-20 سنة	100	17.3
	21 سنة فأكثر	83	%20
			%14
	المجموع	582	%100

بالنظر إلى الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانوا من الذكور، حيث شكلـت نسبتهـم (58.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (41.9%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير العمر فإن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية(31-40 سنة) بنسبة(37.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن(48.3%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن(32.1%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة(14.8%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم(4.8%).

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة(11-15 سنة) بنسبة(35.1%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم(12.4%).

وبالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي للمبحوثين فقد وجد أن(94.33%) يعملون بوظيفة موظف، في حين أن(5.67%) يعملون بوظيفة مدير.

3. 4 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: أنظر الملحق

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(الصمت التنظيمي) تمت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصة بعوامل الصمت التنظيمي من خلال دراسة (الفاعوري،2004؛ عنوز، 1999؛ الهيتي، 2005؛ النظامي،2002؛ المجالي، 2007) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بعوامل الصمت التنظيمي وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة.

الجزء الثالث: الثقة التنظيمية، وتم صياغة وبناء فقرات هذا المتغير استرشادا بدراسة (الغامدي ،1990 ؛ الرواشده، 2004؛ السعودي، 2005؛ Hoy, (Rempel. et.al, 2003 ؛ Moran& 2003

وتم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس على مقياس ليكرت الخماسي وهى –تنطبق دائما- تنطبق غالبا- تنطبق أحيانا- تنطبق نادرا- لا تنطبق إطلاقا، والجدول رقم(3) يبين متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها.

الجدول رقم (3)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

البعد	تسلسل الفقرات
خوف المديرين من التغذية العكسية	6-1
مهارات الاتصال	12-7
دعم الإدارة العليا	18-13
العزلة	24-19
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	30-25
الثقة في المعلومات	34-31
الثقة في أسلوب المديرين	38-35
الثقة في القيم التنظيمية	43-39
الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	47-44
الثقة في السياسات الإدارية	51-48

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على(10) محكمـين مـن أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاسـتبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صياغة بعـض الفقـرات، وإجـراء التعـديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها، وفضلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختبارية قوامها(40) موظفاً من خـارج عينة الدراسة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، مما أكد على صدق الأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونبـاخ ألفـا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتـائج كما هي موضحة في الجدول رقم (4) الآتي:

جدول رقم (4)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
	(الصمت التنظيمي)	0.91
6-1	خوف المديرين من التغذية العكسية	0.89
12-7	مهارات الاتصال	0.91
18-13	دعم الإدارة العليا	0.87
24-19	العزلة	0.88
30-25	خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.90
34-31	الثقة في المعلومات	0.88
38-35	الثقة في أسلوب المديرين	0.86
43-39	الثقة في القيم التنظيمية	0.90
47-44	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	0.89
51-48	الثقة في السياسات الإدارية	0.90
51-31	(الثقة التنظيمية)	0.92

3. 7 المعالجة الإحصائية :

تم اعتماد الرزمة الإحصائية (SPSS.15) لتحليل بيانات الدراسة ، وتضمن ذلك استخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالاعتماد على الأعداد والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأعداد والنسب المئوية، للإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقلّ، وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

3- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروقات للمتغيرات الديمغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيرات المستقلّة والتابعة وأبعادها .

4- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلّة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factory)(VIF) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلّة.

6- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

3. 8 التعريفات الاجرائية:

1. المتغير المستقل : الصمت التنظيمي :

عدم بوح المرؤوس بما يكنه من شعور أو رأي تجاه مشاكل التنظيم والإحجام عن الحديث وإبداء الاقتراحات الرئيسية، وفيما يلي أهم عوامل الصمت التنظيمي:

أ- خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية: يشير إلى أن المديرين يشعرون بالخوف من تلقي أي ردود فعل سلبية تتعلق بسلوكياتهم في المنظمة، أو بالمشكلات التنظيمية ويحاولون تجنب تلقيها وينظر لها على أنها اقل دقه، ويشككون بمصداقية مصدرها. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية.

ب- **مهارات الاتصال**: امتلاك الرؤساء القدرة على نقل، وتبادل المعاني، والأفكار ببراعة. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد مهارات الاتصال.

جـ - **دعم الإدارة العليا:** وتتمثل في إخبار الموظفين بأنهم يمكن الاعتماد عليهم وأنهم يتحلون بروح الفريق، وتشجع العاملين على الكلام وتساعد في تحسين أساليب اتخاذ القرار ومنح العاملين الخبرة والتجربة الكافية لكيفية التعامل مع ردود الأفعال والتي يمكنها أن تسبب في حصول مشاعر إيجابية للعاملين لكسر حاجز الصمت. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد دعم الإدارة العليا.

د- **العزلة:** وهي عبارة عن حالة ينفصل بها الفرد عن المنظمة وما يصاحبها من خوف وقلق وعدم ثقة بالآخرين وتفرد الذات والإحساس بالدونية تارة والتعالي تارة أخرى ويكون ذلك نتيجة لانعدام التكيف التنظيمي أو لضآلة الدفء العاطفي أو لضعف الاتصال الاجتماعي للفرد داخل المنظمة. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد العزلة.

هـ - **خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية:** يشير مفهوم خوف المرؤوس إلى شعوره بالخوف من تلقي عقوبات بشكل مباشر أو غير مباشرة من قبل رئيسه إذا أبدى رأياً مخالفاً أو تكلم أو تطوع في الحديث في قضايا التنظيم واعتباره صانعاً للمشكلات التنظيمية، عندما يطرح وجهات نظر مضرة بمصلحة التنظيم. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد خوف المرؤوس من ردود فعل سلبية.

2. **المتغير التابع (الثقة التنظيمية):** ويشير إلى التوقعات وتصورات الأفراد والجماعات بان الاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها والالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للعاملين والأطراف ذات العلاقة وتضم الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم


التنظيمية، الأبدع وتحقيق الذات، الثقة في السياسات الإدارية، الثقة في علاقة المنظمة بالبيئة.

وفيما يلي تعريف أجرائي لكل من أبعاد الثقة التالية :

أ. **الثقة في المعلومات :** وتشير إلى توقعات الأفراد وتصوراتهم بان مؤسستهم توفر لهم المعلومات الصادقة دون مبالغة وتزوير لمساعدتهم في أداء مهامهم الوظيفية واتخاذ القرارات الملائمة. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الثقة في المعلومات.

ب. **الثقة في أسلوب المديرين:** ويشير إلى تصورات الأفراد بان مديرهم ذو خبرة كافية ولديهم القدرة في حل المشكلات التي تواجه مؤسساتهم ،وموضوعاتهم في التعامل مع العاملين. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الثقة في أسلوب المديرين.

جـ. **الثقة في القيم التنظيمية:** وهي تصورات الأفراد بان قيم مؤسساتهم تساعدهم على العمل بروح الفريق الواحد، الإدارة تتعامل مع العاملين باحترام وعدالة وتسمح للعاملين بمشاركة الإدارة في اتخاذ القرارات. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الثقة في القيم التنظيمية.

د. **الإبداع وتحقيق الذات:** وتشير إلى توقعات الأفراد أن المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم يساعد على طرح الأفكار الجديدة من قبلهم وتساعدهم الإدارة على تنمية ذاتهم، وبالتالي تثق بالقرارات التي تتخذ من الأفراد وتثمن جهودهم في ذلك. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الإبداع وتحقيق الذات.

هـ. **الثقة في السياسات الإدارية:** وهي تشير إلى تصورات الأفراد بان سياسات منظمتهم التي يعملون في إطارها سياسات ملائمة وواضحة وتحدد صلاحيات كل فرد في المنظمة. وتعرف إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الثقة في السياسات الإدارية.

9.3 أنموذج الدراسة:

أن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو الصمت التنظيمي وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)أما المتغير التابع فهو الثقة التنظيمية وتتكون من الأبعاد والمتغيرات الفرعية وهي: (الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، الثقة في السياسات الإدارية).

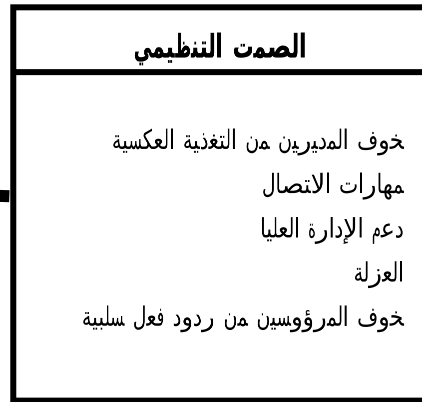
الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة

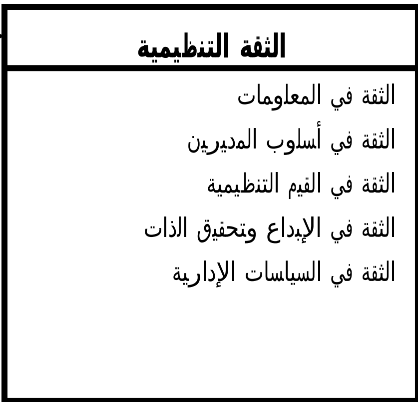














المتغيرات الديموغرافية

الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي





الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحـصائي الوصـفي للبيانـات، وهـي قيمـة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد ، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي :

لا تنطبق أبداً	تنطبق نادراً	تنطبق أحياناً	تنطبق غالباً	تنطبق دائماً
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49-2.49	2.49-1

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد المجتمع على الفقرة، أمـا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي(2.49-3.49) فإن مستوى التصورات متوسـط، وإذا كان المتوسط الحسابي أقلّ من(2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية؟

وللتعرف على تصورات العوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الصمت التنظيمي. والجدول التالي يبين ذلك.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
1-6	خوف المديرين من التغذية العكسية	3.43	0.66	2	متوسطة
7-12	مهارات الاتصال	3.52	0.58	1	مرتفع
13-18	دعم الإدارة العليا	3.37	0.63	5	متوسطة
19-24	العزلة	3.39	0.59	4	متوسطة
25-30	خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	3.41	0.61	3	متوسطة
1-30	الصمت التنظيمي	3.42	0.56	-	متوسطة

يبين الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية(خوف المديرين التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (3.42) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتّل بعد مهارات الاتصال المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، يلي ذلك بعد خوف المديرين من التغذية العكسية، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد العزلة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.37) وتفسر هذه النتيجة إلى أن أبعاد الصمت قد توافرت نتيجة لضعف نظم الاتصالات الرسمية، وخوف المديرين من التغذية العكسية، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، ونقص الدعم التنظيمي.

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية وهي كما يلي:

أ. خوف المديرين من التغذية العكسية:

الجدول رقم(6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لخوف المديرين من التغذية العكسية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.1	لا يحبذ رئيسي الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل.	3.47	1.00	2	متوسط
.2	أخشى أن يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.	3.35	1.04	5	متوسط
.3	يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً له.	3.39	0.99	6	متوسط
.4	أعتقد أن تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.	3.42	0.99	4	متوسط
.5	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.	3.48	1.02	1	متوسط
.6	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم السماح بأي وجهات نظر مخالفة.	3.45	1.01	3	متوسط
6-1	خوف المديرين من التغذية العكسية	3.43	0.66	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لخوف المديرين من التغذية العكسية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.43) وانحراف معياري (0.66)، وقد احتلّت الفقرة رقم (5) (لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه من مرؤوسيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.48)، في حين جاءت الفقرة رقم (3) (يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً له) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

ب. مهارات الاتصال:

الجدول رقم(7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمهارات الاتصال كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.7	يعرض الأفكـار بتسلـسل منطقـي بعيـداً عـن العشوائية.	3.51	0.98	4	مرتفع
.8	يهيىء جواً مريحاً بعيداً عن التوتر النفـسي أثنـاء النقاش.	3.39	1.04	6	متوسطة
.9	يقرأ ما يعـرض عليـه مـن تقـارير وشـكاوي واقتراحات بموضوعية.	3.53	0.98	3	مرتفع
.10	يكتب التقارير والاقتراحات بصياغة واضحة محددة المفهوم.	3.57	0.97	2	مرتفع
.11	يشعر المرؤوسين بأهمية ما يقولـه أثنـاء حديثـه معهم.	3.63	0.99	1	مرتفع
.12	يفسح المجال أمام المرؤوسين للاستيـضاح عـن النقاط الغامضة.	3.46	1.02	5	متوسطة
12-7	مهارات الاتصال	3.52	0.58	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم(7) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لمهارات الاتصال كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.52) وانحراف معياري(0.58)، وقد احتلّت الفقرة رقم(11) (يشعر المرؤوسين بأهمية ما يقوله أثناء حديثه معهم) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.63)، في حين جاءت الفقرة رقم(8) (يهيىء جواً مريحاً بعيداً عن التوتر النفسي أثناء النقاش) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة عدا الفقرات (8، 12).

جـ. دعم الإدارة العليا:

الجدول رقم(8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات لدعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.13	تهتم إدارتي بالتحسينات المستمرة للعمليات الإدارية في المؤسسة	3.26	1.05	5	متوسطة
.14	تخطط إدارتي باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات.	3.50	1.03	1	مرتفع
.15	تؤكد إدارتي على أهمية الوظيفة التي أقوم بها	3.33	1.04	4	متوسطة
.16	تسمح إدارتي للأفراد بطـرح أرائهـم وأفكـارهم ومناقشتها بجدية	3.46	0.99	2	متوسطة
.17	تشجع إدارتي العليا القيام بالعمـل بـشكل يجعلنـا فخورين بذلك	3.40	0.99	3	متوسطة
.18	غالباً ما يثني رؤسائي على ما أقوم به من عمل	3.25	1.00	6	متوسطة
18-13	دعم الإدارة العليا	3.37	0.63	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لدعم الإدارة العليا كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.37) وانحراف معياري (0.63)، وقد احتلّت الفقرة رقم (14) (تخطط إدارتي باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.50)، في حين جاءت الفقرة رقم (18) (غالباً ما يثني رؤسائي على ما أقوم به من عمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة، عدا الفقرة(14).

د. العزلة:

الجدول رقم(9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للعزلة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.19	أشعر بان قدرتي على العطاء في العمل محدودة	3.33	1.02	5	متوسطة
.20	أشعر أحياناً بأن الحياة مملة	3.46	1.03	2	متوسطة
.21	يبدو لي أن المستقبل كئيباً	3.35	1.01	4	متوسطة
.22	أشعر بعدم وجود هدف محدد لي في الحياة	3.29	0.97	6	متوسطة
.23	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً .	3.41	0.99	3	متوسطة
.24	أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال	3.49	1.01	1	متوسطة
24-19	العزلة	3.39	0.59	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للعزلة كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.39) وانحراف معياري (0.59)، وقد احتلّت الفقرة رقم(24) (أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.49)، في حين جاءت الفقرة رقم (22) (أشعر بعدم وجود هدف محدد لي في الحياة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.29)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

هـ. خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية:

الجدول رقم(10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات لخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.25	يحاسبني رئيسي المباشر عندما ارتكب الأخطاء.	3.39	1.02	4	متوسطة
.26	أتعرض للمسائلة الأخلاقية والقانونية عندما يـشعر رئيسي المباشر أنني غير منظبط في العمل.	3.45	1.04	2	متوسطة
.27	أبذل قصارى جهدي لإنجاز الأعمال الموكولة إليي في الوقت المحدد خوفاً من ردود أفعـال رئيـسي المباشر.	3.33	1.03	6	متوسطة
.28	أندفع ذاتياً لإنجاز الأعمال الموكولة إلـي بدرجـة عالية من الدقة والإتقان خوفـاً مـن ردود أفعـال رئيسي المباشر.	3.43	0.99	3	متوسطة
.29	أحترم أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤسـاء فـي العمل	3.36	1.00	5	متوسطة
.30	اعتبر الانصياع للسلطة الرئاسية ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية	3.48	1.02	1	متوسطة
30-25	خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	3.41	0.61	-	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية كبعد من أبعاد الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.41) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم (30) (اعتبر الانصياع للسلطة الرئاسية ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.48)، في حين جاءت الفقرة رقم (27) (أبذل قصارى جهدي لإنجاز الأعمال الموكولة إليي في الوقت المحدد خوفاً من ردود أفعال رئيسي المباشر) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.33)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تـصورات العـاملين للثقـة التنظيميـة فـي المؤسسات العامة الأردنية ؟

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات العاملين للثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
34-31	الثقة في المعلومات	3.71	0.52	2	مرتفع
38-35	الثقة في أسلوب المديرين	3.63	0.55	3	مرتفع
43-39	الثقة في القيم التنظيمية	3.74	0.51	1	مرتفع
47-44	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	3.60	0.57	5	مرتفع
51-48	الثقة في السياسات الإدارية	3.62	0.56	4	مرتفع
51-31	الثقة التنظيمية	3.66	0.50	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (11) أن المتوسطات الحـسابية لتـصورات العـاملين للثقـة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية(الثقة في المعلومات، الثقـة فـي أسـلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في الإبداع وتحقيـق الـذات، الثقـة فـي السياسات الإدارية)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتصورات العاملين للثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية(3.66) وانحراف معياري(0.50)، وقد احتّل بعد الثقة في القيم التنظيمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.74)، يلي ذلك بعد الثقة في المعلومات، بمتوسط حسابي بلـغ (3.71)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الثقة في أسلوب المديرين ، بمتوسط حسابي بلـغ (3.63)، وجـاء فـي المرتبة الرابعة بعد الثقة في السياسات الإدارية، بمتوسط حسابي بلـغ (3.62)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الثقة في الإبداع وتحقيق الذات بمتوسط حسابي بلـغ (3.60).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للثقة التنظيمية في المؤسـسات العامة الأردنية وهي كما يلي:

أ. الثقة في المعلومات:

الجدول رقم(12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للثقة في المعلومات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.31	تتوافر في مؤسستي المعلومات التي تتطلبها مهام وظيفتي	3.78	0.90	2	مرتفع
.32	تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية	3.60	0.97	4	مرتفع
.33	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في مهامي الوظيفية بسهولة	3.62	0.99	3	مرتفع
.34	اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي	3.83	0.89	1	مرتفع
31-34	الثقة في المعلومات	3.71	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للثقة في المعلومات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري (0.52)، وقد احتلّت الفقرة رقم (34) (اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، في حين جاءت الفقرة رقم (32) (تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

ب. الثقة في أسلوب المديرين:

الجدول رقم(13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للثقة في أسلوب المديرين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.35	تتوافر الخبرة الكافية لدى المديرين في مؤسستي	3.69	0.96	1	مرتفع
.36	يتسم المديرون في المؤسسة بالكفاءة	3.57	0.98	4	مرتفع
.37	يستطيع المديرون في المؤسسة معالجة المشكلات التي تصادفهم في عملهم.	3.66	0.99	2	مرتفع
.38	يتعامل المديرون في المؤسسة بموضوعية مع العاملين	3.61	0.98	3	مرتفع
35-38	الثقة في أسلوب المديرين	3.63	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (13) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للثقة في أسلوب المديرين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وانحراف معياري (0.55)، وقد احتلّت الفقرة رقم (35) (تتوافر الخبرة الكافية لدى المديرين في مؤسستي) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.69)، في حين جاءت الفقرة رقم (36) (يتسم المديرون في المؤسسة بالكفاءة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

جـ. الثقة في القيم التنظيمية:

الجدول رقم(14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للثقة في القيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.39	يعمل موظفو المؤسسة بروح الفريق الواحد	3.56	0.94	4	مرتفع
.40	الإدارة تتعامل مع الموظفين في المؤسسة باحترام	3.88	0.94	1	مرتفع
.41	الإدارة تتعامل مع الموظفين في المؤسسة بعدالة	3.86	0.98	2	مرتفع
.42	تتوافر للعاملين في المؤسسة فرص المشاركة في صنع القرارات	3.84	0.96	3	مرتفع
.43	يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في المؤسسة	3.54	1.00	5	مرتفع
39-43	الثقة في القيم التنظيمية	3.74	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (14) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للثقة في القيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتلّت الفقرة رقم (40) (الإدارة تتعامل مع الموظفين في المؤسسة باحترام) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.88)، في حين جاءت الفقرة رقم (43) (يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في المؤسسة) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

د. الثقة في الإبداع وتحقيق الذات:

الجدول رقم(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للثقة في الإبداع وتحقيق الذات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.44	تثق إدارة المؤسسة بقراراتي التي اتخذها في عملي	3.59	0.96	3	مرتفع
.45	تشجعني إدارة المؤسسة على الإبداع	3.50	0.99	4	مرتفع
.46	يتم تقدير جهودي من قبل إدارة المؤسسة	3.63	0.94	2	مرتفع
.47	تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة	3.67	0.91	1	مرتفع
44-47	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	3.60	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (15) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للثقة في الإبداع وتحقيق الذات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (47) (تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (45) (تشجعني إدارة المؤسسة على الإبداع) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

هـ. الثقة في السياسات الإدارية:

الجدول رقم(16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات للثقة في السياسات الإدارية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
.48	توجد سياسات إدارية واضحة في المؤسسة	3.62	0.96	2	مرتفع
.49	يوجد سياسات إدارية ملائمة لأهداف المؤسسة	3.72	0.90	1	مرتفع
.50	يوجد تحديد واضح للصلاحيات في المؤسسة التي اعمل بها	3.54	0.99	4	مرتفع
.51	أنني أثق في جميع السياسات الإدارية المرسومة على جميع المستويات في المؤسسة	3.58	0.98	3	مرتفع
51-48	الثقة في السياسات الإدارية	3.62	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (16) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للثقة في السياسات الإدارية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم (49) (يوجد سياسات إدارية ملائمة لأهداف المؤسسة) المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.72)، في حين جاءت الفقرة رقم (50) (يوجد تحديد واضح للصلاحيات في المؤسسة التي اعمل بها) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.54)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما العلاقة الإرتباطية الدالة بين الصمت التنظيمي من جهة، وأبعاد الثقة التنظيمية من جهة أخرى، سواء على المستوى الكلي أو الجزئي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصمت التنظيمي، والثقة التنظيمية.

جدول رقم (17)

يوضح مصفوفة معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين الصمت التنظيمي، والثقة التنظيمية على المستوى الكُلي والبعدي المنفرد .

الأبعاد التابعة / الأبعاد المستقلة	الثقة في المعلومات	الثقة في أسلوب المديرين	الثقة في القيم التنظيمية	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	الثقة في السياسات الإدارية	الثقة التنظيمية
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.74*	0.64*	0.71*	0.63*	0.68*	0.72*
مهارات الاتصال	0.66*	0.57*	0.62*	0.72*	0.61*	0.61*
دعم الإدارة العليا	0.69*	0.54*	0.53*	0.59*	0.66*	0.59*
العزلة	0.68*	0.56*	0.66*	0.55*	0.58*	0.66*
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.71*	0.60*	0.60*	0.57*	0.59*	0.64*
الصمت التنظيمي	0.72*	0.59*	0.66*	0.69*	0.60*	0.75*

* دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من الجدول رقم (17)، بأن جميع العلاقات الارتباطية دالّة إحصائياً، وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الصمت التنظيمي، والثقة التنظيمية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى البعد الواحد، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الصمت التنظيمي، والثقة التنظيمية ككل (0.75) وهي قيمة إيجابية تؤكد الدور الفاعل للصمت التنظيمي في علاقتها مع الثقة التنظيمية، وكانت أقوى هذه العلاقات مع البعد التابع (الثقة في المعلومات) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (0.72) في حين كانت أضعف هذه العلاقات هي العلاقة في المتغير التابع(الثقة في أسلوب المديرين) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(0.59).

4. 2 اختبار الفرضيات :

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعـض الاختبـارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتبـاط عـالٍ بـين المتغيـرات المستقلة " Multicollinearity" قام الباحـث بـإجراء معامـل تـضخم التبـاين "Variance Inflation Factor- VIF "، واختبـار التبـاين المـسموح بـه " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(18) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجاوز(10) وكانـت قيمـة التبـاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عـالٍ مـع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هـذه القاعـدة لاختبـار الارتبـاط "Multicollinearity" بـين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (18) والذي يحتوي على المتغيـرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح "Tolerance" لكـل متغير، نلاحظ أن قيمة(VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل من(10) وتتراوح(5.10-2.79) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيرات كانـت أكبـر مـن (0.05) وتتراوح بين (0.29 – 0.40) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (18)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.40	3.12	0.21
مهارات الاتصال	0.37	3.49	0.21
دعم الإدارة العليا	0.29	5.10	0.13
العزلة	0.38	2.79	0.35
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.37	3.89	0.26

ومن أجل التحقيق من افتراض التوزيـع الطبيعـي(Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـرات، وكما يشير الجدول رقم (18) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلـق بـالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	المصدر	R^2 المعدلة	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الثقة التنظيمية	الانحدار	0.569	284.29	56.86	*233.082	0.000
	الخطأ		99.04	0.17		
الثقة في المعلومات	الانحدار	0.521	249.04	49.81	*150.60	0.000
	الخطأ		134.28	0.23		
الثقة في أسلوب المديرين	الانحدار	0.351	163.77	32.75	*60.57	0.000
	الخطأ		219.56	0.38		
الثقة في القيم التنظيمية	الانحدار	0.431	215.92	43.19	*104.74	0.000
	الخطأ		167.40	0.29		
الثقة في الإبداع وتحقيق الذات	الانحدار	0.473	236.66	47.33	*131.02	0.000
	الخطأ		146.67	0.26		
الثقة في السياسات التنظيمية	الانحدار	0.362	202.90	40.58	*91.32	0.000
	الخطأ		180.42	0.31		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (19) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظـراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مـستوى دلالـة($\alpha \leq 0.01$) ودرجات حرية(5، 576)، حيث إن أبعاد الصمت التنظيمي تفـسر(56.9%) مـن التباين في المتغير التابع الكلي(الثقة التنظيمية)، كما تُفـسر أيـضاً(52.1%) مـن التباين في بعد(الثقة في المعلومات)، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد(الثقة في أسلوب المديرين)، وفسرت أبعاد الصمت التنظيمي(43.1%) من التبـاين فـي بعد(الثقة في القيم التنظيمية)، وتُفسر أيضاً(47.3%) من التباين في بعد(الثقة فـي

الإبداع وتحقيق الذات)، وأخيراً فسرت أبعاد الصمت التنظيمي(36.2%) من التباين في بعد(الثقة في السياسات التنظيمية)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد الـصمت التنظيمي في تفسير الأبعاد التابعة للثقة التنظيمية. وبناء على ذلك نستطيع اختبـار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المـديرين التغذيـة العكـسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا)، في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

جدول رقم (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.23	0.05	0.27	*5.86	0.000
مهارات الاتصال	0.36	0.04	0.38	*8.89	0.000
دعم الإدارة العليا	0.15	0.04	0.17	*3.46	0.001
العزلة	0.17	0.05	0.21	*4.53	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.17	0.05	0.23	*4.10	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(20)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة التنظيمية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.86، 8.89، 3.46، 4.53، 4.10) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة التنظيمية.

جدول (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة التنظيمية من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مهارات الاتصال	0.451	*9.20	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.527	*6.29	0.000
العزلة	0.548	*4.98	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.556	*4.52	0.000
دعم الإدارة العليا	0.569	*3.93	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$ 0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة التنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم(21) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال(52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.9%) من التباين في الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$0.05) بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا)، في الثقة في المعلومات.

جدول رقم (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة في المعلومات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.21	0.04	0.21	*4.13	0.000
مهارات الاتصال	0.34	0.05	0.37	*8.33	0.000
دعم الإدارة العليا	0.10	0.05	0.12	*2.14	0.033
العزلة	0.14	0.05	0.13	*2.76	0.006
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.18	0.05	0.17	*3.99	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(22)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، دعم الإدارة العليا) لها تأثير في الثقة في المعلومات، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.13، 8.33، 2.76، 3.99، 2.14) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعـم الإدارة العليا)، في الثقة في المعلومات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية.

جدول (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة في المعلومات من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مهارات الاتصال	0.432	*9.16	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.493	*5.59	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.516	*4.11	0.000
العزلة	0.521	*3.22	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغيرات(دعم الإدارة العليا)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر أبعاد الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا) في الثقة في المعلومات، كما يتضح من الجدول رقم(23) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع مهارات الاتصال(49.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في الثقة في المعلومات كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المـديرين التغذيـة العكـسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا)، في الثقة في أسلوب المديرين.

جدول رقم (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة في أسلوب المديرين كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.28	0.06	0.26	*4.69	0.000
مهارات الاتصال	0.14	0.06	0.15	*2.45	0.015
دعم الإدارة العليا	0.08	0.06	0.10	**1.37	0.172
العزلة	0.32	0.06	0.31	*5.29	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.17	0.06	0.16	*2.47	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائيا على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(24)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، مهارات الاتصال، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة في أسلوب المديرين، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.69، 5.29، 2.45، 2.47) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(دعم الإدارة العليا) ليس له أثر في الثقة في أسلوب المديرين، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال) في الثقة في أسلوب المديرين. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(دعم الإدارة العليا) في الثقة في أسلوب المديرين.

جدول (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة في أسلوب المديرين من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
العزلة	0.293	*6.45	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.321	*5.37	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.334	*3.48	0.004
مهارات الاتصال	0.351	*2.69	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أبعاد الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا) في الثقة في أسلوب المديرين، كما يتضح من الجدول رقم(25) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير العزلة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير العزلة(32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة (35.1%) من التباين في الثقة في أسلوب المديرين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا)، في الثقة في القيم التنظيمية.

جدول رقم (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة في القيم التنظيمية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.23	0.06	0.25	*3.74	0.000
مهارات الاتصال	0.40	0.06	0.34	*6.55	0.000
دعم الإدارة العليا	0.26	0.06	0.24	*4.27	0.000
العزلة	0.21	0.06	0.21	*3.85	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.17	0.06	0.16	*2.81	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(26)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة في القيم التنظيمية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.74، 6.55، 4.27، 3.85، 2.81) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة في القيم التنظيمية.

جدول (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة في القيم التنظيمية من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مهارات الاتصال	0.346	*7.23	0.000
دعم الإدارة العليا	0.385	*5.69	0.000
العزلة	0.401	*4.36	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.424	*4.02	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.431	*3.01	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة في القيم التنظيمية، كما يتضح من الجدول رقم(27) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، إن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال(38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في الثقة في القيم التنظيمية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين التغذية العكـسية، العزلـة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا)، في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات.

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.24	0.06	0.23	*3.98	0.000
مهارات الاتصال	0.31	0.06	0.29	*5.60	0.000
دعم الإدارة العليا	0.22	0.06	0.25	*3.70	0.000
العزلة	0.21	0.06	0.20	*3.61	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.19	0.05	0.20	*3.66	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.989، 5.60، 3.70، 3.61، 3.66) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات.

جدول (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة في الإبداع وتحقيق الذات من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول ابعاد العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
مهارات الاتصال	0.352	*6.87	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.392	*4.57	0.000
دعم الإدارة العليا	0.421	*4.29	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.459	*3.97	0.000
العزلة	0.473	*3.75	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، كما يتضح من الجدول رقم(29) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالـة (α ≤0.05) بين الصمت التنظيمي بإبعاده(خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليـا)، في الثقة في السياسات الإدارية.

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر الصمت التنظيمي في الثقة في السياسات الإدارية كبعد من أبعاد الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية .

الصمت التنظيمي	**B**	**الخطأ المعياري**	**Beta**	**قيمة t المحسوبة**	**مستوى دلالة t**
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.23	0.06	0.25	*3.63	0.000
مهارات الاتصال	0.17	0.07	0.17	*3.03	0.003
دعم الإدارة العليا	0.10	0.07	0.10	**1.58	0.116
العزلة	0.2	0.06	0.27	*4.76	0.000
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.42	0.06	0.36	*6.85	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α ≤0.05)

** غير دالة إحصائياً على مستوى(α ≤0.05)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(30)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) هي أكثر متغيرات الصمت التنظيمي تأثيراً في الثقة في السياسات الإدارية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.61، 3.03، 4.76، 6.85) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة(α ≤0.05).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(دعم الإدارة العليا) ليس له أثر في الثقة في السياسات الإدارية، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (α ≤0.05).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في

الثقة في السياسات الإدارية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(دعم الإدارة العليا) في الثقة في السياسات الإدارية.

جدول (31)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالثقة في السياسات الإدارية من خلال أبعاد الصمت التنظيمي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية	0.263	*8.27	0.000
العزلة	0.321	*5.17	0.000
خوف المديرين من التغذية العكسية	0.345	*4.37	0.000
مهارات الاتصال	0.362	*3.28	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر الصمت التنظيمي(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) في الثقة في السياسات الإدارية، كما يتضح من الجدول رقم(31) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية يفسر ما مقداره(26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العزلة حيث يفسر مع متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في الثقة في السياسات الإدارية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية : لا تختلف تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية للصمت التنظيمي، باختلاف المتغيرات الوسيطة التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الجدول رقم(32)

تحليل التباين في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7.83 173.66	2.61 0.30	*8.69	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 577)	9.36 172.14	2.34 0.30	*7.84	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14.65 166.84	4.88 0.29	*16.92	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي حيث وجدت أن قيمة($F=8.69$) ومستوى الدلالة($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.28) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات

المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.39)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ(3.58) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	-	-	-
31-40 سنة	3.47	-	-	-	-
41-50 سنة	3.39	*0.19	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.28	*0.30	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً لمتغير "الخبرة":

أشارت النتائج في الجدول رقم(32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي فـي المؤسـسات العامـة الأردنية، حيث وجدت أن قيمة(F=7.91) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهـذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحـصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعـزى لمتغير الخبرة. ويعزز ذلك نتائج اختبار شـفيه للمقارنـات البعديـة حيـث يبـين الجدول(34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئـة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.28)، أما متوسط الفئة الأولى(5سـنوات فأقـل) فقـد بلغ(3.63) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فـأكثر). وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5سنوات فأقل)

ومتوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل)(3.63)، أما متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) فقد بلغ(3.36) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5سنوات فأقل). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) (3.40)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.60) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5سنوات فأقل).

الجدول رقم(34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16-20 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.63	-	-	-	-	-
6-10 سنوات	3.44	-	-	-	-	-
11-15 سنة	3.40	*0.23	-	-	-	-
16-20 سنة	3.36	*0.27	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.30	*0.33	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي":

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجدت أن قيمة(F=16.92) ومستوى الدلالة(0.000= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبـين الجـدول(35) أن هنالك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون) حيـث بلـغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.31)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون. وأن هنالك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسـط الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.36)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.57) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون.

الجدول رقم (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.57	-	-	-	-
دبلوم متوسط	3.48	-	-	-	-
بكالوريوس	3.36	*0.21	-	-	-
دراسات عليا	3.31	*0.26	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصورات المبحوثين نحـو الصمت التنظيمي فـي المؤسـسات العامة الأردنية تبعاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(36) إلى أنه يوجـد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة عـن قيمتهـا الجدولية، وبلغت قيمة (t=6.09) ومستوى الدلالـة(α =0.000)وهـذه النتيجـة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تـنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الـصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً النوع الاجتماعي. وقبـول الفرضـية

البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النـوع الاجتمـاعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث بـدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الإناث (3.49)، ومتوسط إجابة فئة الذكور(3.36).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر	3.49	0.48	*6.09	0.000
	أنثى	3.36	0.65		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي فـي المؤسـسات العامة الأردنية تبعاً "المسمى الوظيفي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(37) إلى أنه يوجـد فروقـات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحـسوبة عـن قيمتهـا الجدولية، وبلغت قيمة (t=6.38) ومستوى الدلالـة(α =0.000)وهـذه النتيجـة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تـنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات المبحوثين نحو الـصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي. وقبـول الفرضـية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المـسمى الـوظيفي، ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للمسمى الوظيفي كانت لـصالح المـوظفين

بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الموظفين(3.51)، ومتوسط إجابة فئة المدراء(3.34).

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي.

المتغير	**المسمى الوظيفي**	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
المسمى الوظيفي	مدير	3.34	0.65	*6.38	0.000
	موظف	3.51	0.50		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.01)

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا تختلف تصورات العاملين في المؤسسات العامة الأردنية للثقة التنظيمية، باختلاف المتغيرات الوسيطة التالية:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي).

الجدول رقم(38)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7.22 154.74	2.41 0.27	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 577)	17.00 144.96	4.25 0.25	*16.91	0.000
المؤهل العلمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14.15 147.80	4.72 0.26	*18.45	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥0.05)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسـسات العامـة الأردنية تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (38) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجدت أن قيمة(F=8.98) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(39) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة(51 سنة فأكثر) فقد بلغ(3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى(30 سنة فأقل) فقد بلغ(3.64) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(41-50 سنة).

الجدول رقم (39)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.34	*0.36
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq$0.05)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامـة الأردنية تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم(38) هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجدت أن قيمة(F=16.91) ومستوى الدلالة(α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شفيه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(40) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10سنوات) فقد بلغ(3.58) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16-20 سنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16-20 سنة).

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحـوثين ذوي سـنوات الخبرة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئـة الثالثة(11-15 سنة) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سنة).

الجدول رقم(40)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	10-6 سنوات	15-11 سنة	20-16 سنة	21 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.25	*0.33	*0.43
10-6 سنوات	3.58	-	-	-	-	*0.29
15-11 سنة	3.69	-	-	-	-	-
20-16 سنة	3.77	-	-	-	-	-
21 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (38) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية حيث وجدت أن قيمة(F=18.45) ومستوى الدلالة(0.000= α)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. مما يقتضي رفض الفرضية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول(41) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا)(3.81)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط

الفئة الثالثة(بكالوريوس)(3.69)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي(ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فمـا دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقـد بلـغ(3.60) ولـصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط.

الجدول رقم (41)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامـة الأردنية تبعاً "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(42) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=9.51$) ومستوى الدلالة($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً النوع الاجتماعي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية

في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور(3.79)، ومتوسط إجابة فئة الإناث(3.46).

الجدول رقم (42)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً النوع الاجتماعي.

المتغير	النوع الاجتماعي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	ذكر	3.79	0.44	*6.09	0.000
	أنثى	3.46	0.61		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

سابعاً: الفروقات في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي:

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(43) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً (المسمى الوظيفي) وذلك بسبب ارتفاع قيم(t)المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة (t=12.44) ومستوى الدلالة(α =0.000)وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة($\alpha \leq$0.05) مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في تصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للمسمى الوظيفي كانت لصالح المدراء بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة المدراء(3.77)، ومتوسط إجابة فئة الموظفين(3.34).

الجدول رقم (43)

نتائج تحليل اختبار(t) لتصورات المبحوثين نحو الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية تبعاً المسمى الوظيفي.

المتغير	المسمى الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة(t)	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	مدير	3.77	0.49	*6.38	0.000
	موظف	3.34	0.56		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

3.4 مناقشة النتائج:

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية(خوف المديرين التغذية العكسية السلبية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية)، جاءت بدرجة متوسطة، وبلغ المتوسط الكلّي للعوامل التي تؤدي إلى بلورة الصمت التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية (3.42) وانحراف معياري(0.56)، وقد احتّل بعد مهارات الاتصال المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.52)، يلي ذلك بعد خوف المديرين من التغذية العكسية، بمتوسط حسابي بلغ (3.43)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، بمتوسط حسابي بلغ (3.41)، وجاء في المرتبة الرابعة بعد العزلة، بمتوسط حسابي بلغ (3.39)، في حين جاء في المرتبة الخامسة والأخيرة بعد دعم الإدارة العليا بمتوسط حسابي بلغ (3.37).

ويرجع السبب إلى الأدوار القيادية التي تتبناها الإدارات العليا من حيث الرسمية في السلطة، وتخوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية. ولعل مناخ العلاقات بين أفراد التنظيم وخاصة علاقة الرئيس بالمرؤوس يلعب دوراً أساسياً في تدفق المعلومات، إذ إن وجود الاحترام المتبادل بين أفراد التنظيم يؤدي إلى ممارسة الاتصال وإتاحة الفرص لتبادل الآراء والأفكار. وبالمقابل، فإن عدم التفاهم وفقدانه بين أفراد التنظيم يجعلهم يتعاملون مع بعضهم بعضاً بمنتهى الحذر والخوف ولا يتم

تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود، كما ينظر إلـى المعلومـات المقدمـة مـن الطرف الآخر بعين الريبة والشك ،ناهيك عن إمكانية تحريـف أو إخفـاء بعـض المعلومات. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسـة (المجـالي، 2007) ودراسة(الفاعوري، 2004).

أشارت النتائج أن المتوسطات الحسابية لتصورات العاملين للثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية(الثقة في المعلومات، الثقة في أسلوب المديرين، الثقة في القيم التنظيمية، الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، الثقة في السياسات الإدارية)، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لتـصورات العـاملين للثقـة التنظيميـة فـي المؤسسات العامة الأردنية(3.66) وانحراف معياري(0.50)، وقد احتّل بعد الثقة في القيم التنظيمية المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلـغ (3.74)، يلي ذلك بعد الثقة في المعلومات، بمتوسط حسابي بلـغ (3.71)، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الثقـة فـي أسلوب المديرين ، بمتوسط حسابي بلـغ (3.63)، وجاء في المرتبة الرابعـة بعـد الثقة في السياسات الإدارية، بمتوسط حسابي بلـغ (3.62)، في حـين جـاء فـي المرتبة الخامسة والأخيرة بعد الثقة في الإبداع وتحقيق الذات بمتوسط حسابي بلـغ (3.60).

وتفسر هذه النتيجة على أن المدراء يحرصون على احتـرام العـاملين لـه، ويراعون الفروق الفردية بين العاملين، ويعملون على حل مشكلاتهم. بالإضافة إلى العمل على زيادة انتمائهم لمهنتهم عن طريق إبراز أهميتها، لمنحهم ثقـة بأهميـة الأعمال التي يقوم بها. وأن يكون المديرين موضع محاكـاة وإعجـاب مـن قبـل العاملين. ويعملون على تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت به دراسة (الكـساسبة،1996) والتي أشارت نتائجها إلى إن مستوى الثقة التنظيمية المدركة من قبـل المـوظفين بأجهزة الخدمة المدنية الأردنية بشكل عام كان مرتفعاً، واتفقت أيضاً مـع دراسـة (Busman,1991) والتي أشارت نتائجها إلى إنه تزداد الجوانب المختلفـة للثقـة أعضاء هيئة التدريس كلما ازدادت المشاركة في صنع القرار ومـستوى التنـسيق اليومي وموثوقية المدير. واتفقت أيضاً مع دراسة (الغامدي، 1990) والتي أشارت

نتائجها إلى أن هناك أربعة مكونات للثقة التنظيمية في البيئـة الـسعودية وهـي: السياسات الإدارية، والابتكار وتحقيق الذات، والقيم السائدة، وتـوافر المعلومـات، وهذه المكونات تحتوي على عناصر فرعية أخرى.

أشارت النتائج أن أبعاد الصمت التنظيمي تفسر(56.9%) من التبـاين فـي المتغير التابع الكلي(الثقة التنظيمية)، كما تُفسر أيضاً(52.1%) مـن التبـاين فـي بعد(الثقة في المعلومات)، وتُفسر أيضاً(35.1%) من التباين في بعد(الثقة في أسلوب المديرين)، وفسرت أبعاد الصمت التنظيمي(43.1%) من التباين في بعد(الثقة فـي القيم التنظيمية)، وتُفسر أيضاً(47.3%) من التباين في بعد(الثقة في الإبداع وتحقيق الذات)، وأخيراً فسرت أبعاد الصمت التنظيمي(36.2%) من التباين في بعد(الثقة في السياسات التنظيمية).

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة التنظيمية، وإن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال(52.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة(55.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(56.9%) من التباين في الثقة التنظيمية كمتغير تابع.

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية، دعـم الإدارة العليا) لها تأثير في الثقة في المعلومات، وإن مهارات الاتصال يفـسر مـا مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين مـن التغذية العكسية حيث يفسر مع مهارات الاتصال(49.3%) من التباين في المتغيـر التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيـث فـسر مـع

المتغيرين السابقين(51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(52.1%) من التباين في الثقة في المعلومات كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار انه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، العزلة، مهارات الاتصال، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها أثر في الثقة في أسلوب المديرين، وإن متغير العزلة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير العزلة(32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة(35.1%) من التباين في الثقة في أسلوب المديرين كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) لها تأثير في الثقة في القيم التنظيمية، وإن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير دعم الإدارة العليا حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال(38.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرين السابقين(40.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(43.1%) من التباين في الثقة في القيم التنظيمية كمتغير تابع.

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، دعم الإدارة العليا، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود

فعل سلبية) لها تأثير في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات، وإن متغير مهارات الاتصال يفسر ما مقداره (35.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث يفسر مع متغير مهارات الاتصال(39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير دعم الإدارة العليا حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية حيث فسر مع المتغيرات السابقة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير العزلة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(41.8%) من التباين في الثقة في الإبداع وتحقيق الذات كمتغير تابع.

أشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خوف المديرين التغذية العكسية، مهارات الاتصال، العزلة، خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية) هي أكثر متغيرات الصمت التنظيمي تأثيراً في الثقة في السياسات الإدارية،وإن متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية يفسر ما مقداره(26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير العزلة حيث يفسر مع متغير خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية (32.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير خوف المديرين من التغذية العكسية حيث فسر مع المتغيرين السابقين(34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير مهارات الاتصال حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(36.2%) من التباين في الثقة في السياسات الإدارية كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(دعم الإدارة العليا) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات إحصائية في تـصورات العـاملين فـي المؤسسات العامة الأردنية للصمت التنظيمي، تعـزى للمتغيـرات الديموغرافيـة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وكانـت الفروق بالنسبة للعمر لصالح العاملين ذوي الأعمار(30 سنة فأقل)، والخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(5سنوات فأقل)، والمؤهل العلمي لصالح المبحـوثين ذوي المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون، وللنوع الاجتماعي كانت لصالح الإناث،

وللمستوى الوظيفي كانت لصالح الموظفين.

أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات إحصائية في تـصورات العـاملين فـي المؤسسات العامة الأردنية للثقة التنظيمية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية(الجـنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي). وكانت الفـروق بالنسبة للعمر لصالح العاملين ذوي الأعمار (41-50 سنة) و(51 سـنة فـأكثر)، والخبرة لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(11-15 سـنة) و(16-20 سـنة) و(21 سنة فأكثر)، والمؤهل العلمي لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (دبلـوم متوسط) و(بكالوريوس) و(دراسات عليا)، وللنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور، وللمستوى الوظيفي كانت لصالح المدراء.

4.4 التوصيات:

في ضوء ما تقدم من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. التوجه من قبل الإدارات العليا للمؤسسات المبحوثة لتعزيز الشفافية فـي تـدفق المعلومات الصادقة والموثوق فيها عن أعمالها للعاملين فيها، لما لهذه القيمـة من أثر إيجابياً في تقليل مستوى الصمت التنظيمي وبالتالي تعزيز الثقة لـدى العاملين في مؤسساتهم.
2. السعي لتشجيع الانفتاح والمرونة في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين المديرين والعاملين، وذلك من خلال عقد الاجتماعات الدورية، والندوات، والنقد الـذاتي البنّاء ومكافأة العاملين المتميزين والمبدعين، وأي وسائل أخرى متاحة لتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية.
3. تعزيز سياسة الباب المفتوح عن طريق فتح قنوات الاتصال أمـام المرؤوسـين لتوصيل أفكارهم لرؤسائهم من خـلال الاجتماعـات الدوريـة أو صـناديق الاقتراحات.
4. تشجيع المبادرات الشخصية وتقديم الحوافز والمكافآت والأفكار الرياديـة التـي تسهم في وضع حلول للمشكلات التنظيمية.

5. الاهتمام بتطوير مناخ تنظيمي داعم للتحدث في قضايا ومشاكل التنظيم، وضرورة إسماع الصوت، لكسر ظاهرة الصمت التنظيمي، وإشاعة روح الاحترام والدعم للرأي والرأي الآخر في المنظمة.

6. توجيه الأبحاث القادمة إلى دراسة متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة، مثل أثر الصمت التنظيمي على التغير التنظيمي، وعلى ممارسة السلوك الإبداعي، وغيرها من المواضيع المتعلّقة بأعمال العاملين في المؤسسات العامة.

المراجع

أ. المراجع العربية:

أبو جدي ، يحيى ساعد(1998) الإيمان والأمن النفسي، **مجلة الأمن العدد** 36، ص ص35-40، الرياض.

ادريس، ثابت عبد الرحمن؛ المرسي، جمال الدين محمد(2005) **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة**، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية.

أسكندر، نبيل رمزي(1988) **الاغتراب وأزمة الإنسان المعاصر**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،.

اندراوس، رامي جمال يوسف (2006). **درجة ممارسة مفاهيم الثقة والتمكين لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية: عمان.

توفيق، عبد الرحمن (2004): **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك.

التويجر، أنس(2003)، **القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

الحوامدة، نضال صالح؛ والكساسبة، محمد مفضي (2000) أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مجلد (15)، عدد (6)، ص141-174.

الحوامدة، نضال ومحارمه، ثامر،(1998)، الثقة التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظتي الكرك والطفيلة، **المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد** - قطر، عدد9، ص ص257-229.

الحوامده، نضال؛ الهيتي، صلاح الدين (2004) . عوامل التغيير وعلاقتها بمستوى إدراك عملية التغيير ونتائجها في الشركات العامة الأردنيـة. **مجلـة مؤتـه للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد2 .

الرواشدة، أياد طه(2004) **التراجع التنظيمي وأثـره فـي الثقـة التنظيميـة فـي المؤسسات العامة الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمـي خلال مائة عام**، ط1، اربد ، دار عالم الكتاب الحديث.

السعودي، موسى أحمد؛(2005) العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لـدى العاملين في الوزارات الأردنية (دراسة ميدانية)، **العلـوم الإداريـة، مجلـة دراسات** ،المجلد: 31، العدد: 1، ص ص :100 – 114.

الشمري، فهد عايض .(2002).**المـدخل الإبـداعي لإدارة الأزمـات والكـوارث** الرياض، مطابع نجد التجارية.

صالح، سرمد غانم؛ رشيد، أسيل زهير (2006) **تعزيز الابداع في التعليم الجامعي دراسة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، ، دراسة مقدمـة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

الصباغ، زهير،(1986)، من الإدارة بالتحويف إلى الإدارة الثقـة، **الإدارة العامـة**، الرياض، عدد51، ص25-7.

الصرايرة، أكثم(2005) مظاهر الوظيفي وأثرها في الاغتراب التنظيمي، دراسـة ميدانية في المنظمات الصحية العامة في المملكة الأردنية الهاشـمية، **مجلـة دراسات، الجامعة الأردنية**، مجلد 3، عدد 2، ص ص 54-73.

الصيرفي، محمد، (2005) **السلوك التنظيمي**، ط 1، الاسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشـر والتـوزيع.

الطعامنة، محمد؛ يونس، طارق شريف(2001)،" **الإبـداع: مقوماتـه ومعوقاتـه، دراسة لاراء عينة من القيادات الإدارية في إطار عربي**"، ورقة عمل مقدمـة إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة (القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات

المعاصرة للإدارة العربية)، 6-8 تشرين ثاني، (المنظمة العربيـة للتنميـة الإدارية).

عايد، محمد دخيل، (2004) **معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويـت وسـبل التغلب عليه،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

عليان، ربحي (2005) **الاتصال والعلاقات العامة،** ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتـوزيع.

العميان، محمود سلمان، (2005) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** ط3، عمان الأردن دار وائل للنشر.

عنوز، عبداللطيف ماجد(1999). الاغتراب الوظيفي ومصادره: دراسـة ميدانيـة حول علاقتهما ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية في القطـاع الـصحي بإقليم الشمال، **مجلة الإدارة العامة،** المجلد(39)، العدد(2)ص ص 19-25.

عواد عبد الكريم؛ سلامة، صالح، (1995)، **اثر القيم الثقافية للأفـراد والمنظمـات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

العواملة، نائل عبد الحـافظ (1995)، **تطـوير المنظمـات: المفـاهيم والهياكـل والأساليب،** مركز احمد ياسين، ط1، عمان، الأردن.

العواملة، نائل عبد الحافظ.(1991). **تطوير المنظمات: الهياكـل والأسـاليب،** ط2. مؤسسة زهران، عمان، ص131-127.

العوامله، نايل (1993) منظومة القيم المؤثرة في النظـام الإداري، **مجلـة جامعـة الملك سعود للعلوم الإدارية** ، مجلد (5) ، عدد (2)، ص386 – 420 .

الغامدي، عبدا عبد الغني (1990)، الثقة التنظيمية في الأجهـزة الإداريـة فـي المملكة العربية السعودية، **المجلة العربية للإدارة،** مجلد(14)، عـدد(3)، ص ص 5-47.

الفاعوري، عبير (2004).أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية: دراسة حالة **.مؤته للبحوث والدراسات** ، مجلد 19، العدد2.

فرانسيس، ديف وودكوك مايك (1995)، **القيم التنظيمية**، ترجمـة عبـد الـرحمن الهيجان، مراجعة وحيد الهندي وعامر الـصعيدي، معهـد الإدارة العامـة، الرياض.

قناديلي جواهر أحمد(2006) **ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمـال**، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبـداع و التحـول الإداري والاقتـصادي، جامعـة اليرموك، الأردن.

الكساسبة، محمد مفضي،(1996)، **العوامل المؤثرة في الثقة التنظيميـة، دراسـة ميدانية على الأجهزة الخدمة المدنية في الأردن**، رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، قسم إدارة العامة، الجامعة الأردنية.

اللوزي، سليمان احمد؛ مراد، فيصل فخري مـراد (1990)، تنظيمـات المـستقبل وتحديات الإدارة، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد14، عدد1.

اللوزي، موسى،(1999) "**التطوير التنظيمي**": أساسيات ومفاهيم حديثـة، ط1، دار وائل للنشر، عمان.

ماهر، أحمد (2004) **كيف ترفع مهاراتك الإداريـة في الاتصال**، ط1، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية.

المجالي، آمال ياسين (2007) **أثر الصمت التنظيمي في عمليـة صـنع القـرارات دراسة ميدانية تحليلية للمؤسسات العامة الأردنية**، رسـالة دكتـوراة غيـر منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.

محارمة، ثامر محمد (2000). مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية، دراسة ميدانية، **الإدارة العامة**، الرياض، السعودية، مجلد 40، العدد 2.

محارمه، ثامر(1993) مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتطبيق: (دراسة ميدانية) **مجلة العلوم الإدارية**، العدد2، المجلد السادس عشر، ص 47-66.

المطرفي، شعيل بن بخيت(2005) **الاغتراب الوظيفي وعلاقتـه بـالأداء، دراسـة**

مسحية على العاملين بإدارة الجوازات في منطقة مكـة المكرمـة، رسـالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربيـة السعودية.

المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح(2002) **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات**، جامعة المنصورة، المكتبة العربية، القاهرة.

المغربي، كامل محمد (2004) **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، ط 3، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

النظامي ،محمد (2002) **الاتصال الإداري**، عمان:دار الفكر لنشر والتوزيع.

هلال، محمـد عبد الغني(1999) **مهارات الاتصال: فن الاستماع والحديث**، ط3، مركز تطوير الأداء، القاهـرة.

الهيتي ، صلاح(2005) . " تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحسين بن عبدا الثاني الصناعية " **المجلة الأردنية لإدارة الإعمال** ، مجلد1 ، عدد1،ص26.

ياغي، محمد عبد الفتاح (1993). **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**، زهران للنشر والتوزيع، عمان.

اليامي، أحمد مدواس،(2001)، "التقصي عن بعض المتغيرات المتوقّع أن تؤثّر على سلوك البحث عن تغذية عكسية عن الأداء: دراسة ميدانيـة" **دوريـة الإدارة العامة**، 40، ع4، ص ص 641-682.

اليعقوب، تمارا عادل (2004). **ثقة الموظف بالمدير ودورها في ادراكه للتمكـين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية من وجهة نظر المـوظفين فـي وزراة الصناعة والتجارة والمؤسسات العامة التابعة لها**، رسالة ماجـستير غيـر منشورة، جامعة اليرموك: إربد، الأردن.

ب. المراجع الأجنبية:

Argyris, c, (1993). Good Communication that Blocks Learning. **Harvard Business Review**,4, 76-85.

Argyris, c,(1976)**double loop learning in organizations**. Harvard business review: 55,115.

Bouwens, Jan & Van lent, Laurence (2000).Performance Measure Diversiby and The Delegation of Authority in Organization, **Journal of Political Economy**, 210,p.30-55.

Chen, G. (2005). Chair, **Homology models: Generalizing organizational theories and practices to new levels.** Panel session conducted at the 20th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Los Angeles, CA.

Corazzini,G.John,(1977),"Trust As Complex Multi-Dimensional Construct, **Psychological Reports**,PP75-80

Daft, Richard L.Noe, Raymond A.(2001). **Organizational Behaviors**, 1ed 1, New York, Harcourt College.

Deming, W. (1974). **The new economics for industry, government, education**. Boston: MIT Press.

Dessler,G,(1986),**Organization Theory :Intrgrating Structure and behavior**. Englewood cliffs ,NJ: prentice -Hall,Inc.

Dyne L.V.; Ang S; Botero I.C (2003)Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs, **Journal of Management Studies,** Volume 40, Number 6. pp103-114.

El-Uteibi, Subhi.(2005). **Effective Communication And Personal Business Skills**, 1nd ed, Dar Al Hammedm Amman.

Hazen Mary Ann (2006) Silences, perinatal loss, and polyphony, A post-modern perspective, **Journal of Organizational Change Management** Volume 19 Number 2.

Huang, Evert Van de Vliert, Gerben Van der Vegt,(2005) Breaking the Silence Culture: Stimulation of Participation and Employee Opinion Withholding Cross-nationally, Journal compilation Blackwell Publishing Ltd, **Management and Organization Review** 1:3, pp:26-38.

Hwee Tan H. and Christy Tan, S. [2000]. Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. Genetic, **Social, and General Psychology Monographs**, Vol. 126:2, 241-260.

Jennfire, Railback(2005) **Building Trusting Relationships for School Improvement: Implications for Principals and Teachers**. Available on:: http://www.nwrel.org/request

Jones, Merrick, and Others,(1996) Managerial Perception of Leadership

and Management in African Public Service Organization, **Public Administration and Development**, Vol. 16, No. 5.

Lahno, B. (2001). On the emotional character of trust, Ethical Theory And **Moral Practice**, Vol. 4, 171–89

Lesikar, Raymond, **(2003) Business Communication**, 6ed , New Delhi, A. I. T. B. S.

Lowe Leroy, Albert Mills, Jane Mullen (2002) Gendering the silences: psychoanalysis, **gender and organization studies**, Volume 17 Number 5

Marchington, M., Wilkinson, A., Ackers, P. and Goodman, J. (1994). 'Understanding the meaning of participation: Views from the workplace'. **Human Relations**, 47, 867–94.

McCabe, K., Rigdon, R. M. and Smith, V. (2003). Positive reciprocity and intentions in trust games, **Journal of Economic Behavior And Organization**, Vol. 52, 267–75

Mike Doyle,; Tim Claydon,; Dave Buchanan,(2000)" Mixed Results, Lousy Process: The Management Experience of Organizational Change" **British Journal of Management**, Vol.11,Special Issue, P.3-4.

Milliken, F.J., Morrison, E.W., & Hewlin, P.F. (2002,). "**Choosing to stay silent at work: What employees don't speak about and why."** Annual Meeting of the Academy of Management, Organizational Behavior and Organizational Theory Divisions, Denver, Colorado.

Mintzberg,H,(1979),**The Structuring of Organizations** Englewood Cliffs,NJ: prentice- Hall, Inc.

Mirchandani Kiran (2003) Challenging racial silences in studies of emotion work: contributions from anti-racist feminist theory, **Organization Studies**, Vol. 22, No. 2, 285-310

Moorhead, Gregory and Griffin, Ricky W.(2004). **Organizational Behaviour: Managing People And Organizations**, ED 7, New York, Houghton Mifflin Company.

Moran Tschannen, M & Hoy, W.K.,. (2003). The conceptualization and measurement of faculty trust in schools: The Omnibus T-Scale. In W.K. Hoy & C.G. Miskel (Eds.), **Studies in leading and organizing schools** (pp. 181–208). Greenwich, CT: Information Age.

Morrison ,E., Milliken ,F.(2000).Organizational Silences: a Barrier to Change And Development In Pluralistic World. **The Academy Of Management Review,** Mississippi State , Oct :25(4).pp10-15.

Morrison E.W.; Milliken F.J(2003) Speaking Up, Remaining Silent: The Dynamics of Voice and Silence in Organizations, **Journal of Management Studies**, Volume 40, Number 6.

Morrison E.W; Milliken F.J. Hewlin P.F.(2003). An Exploratory Study Of Employee Silence: Issues That Employees Don't Communicate Upward And Why, **Journal of Management Studies**, Volume40, Number6. available on: www. Black well synergy.com.

Morrow, Richard,(1995) **The Perception of the Federal Aviation Administration Employees of the Air Way Facilities Division on the Personal and Institutional factors Affecting the Motivation Toward Their Empowerment,** Dissertation Abstract: PhD, The Walden University.

Noteboom, B. and Six, F. (eds) (2003). **The Trust Process In Organizations, Cheltenham**, Edward Elgar

Ober, Scot.(2003).**Contemporary Business Communication**,5nd ed, New York, Houghton Mifflin Company,p5

Patrick B. Forsyth, Laura L.B. Barnes, Curt M. Adams (2006) Trust-effectiveness patterns in schools, **Journal of Educational Administration**, Volume: 44 Issue: 2 Page: 122 – 141.

Patton,B.Bobby And Giffin, Kim,(1976), **Trusting Me Trusting You** , Abell And Howell Company, Columbus, Ohio, PP7-10.

Paul Willman, Alex Bryson & Rafael Gomez. (2006). The Sound Of Silence: Which Employers Choose No Employee Voice And Why?**Socio-Economic Review**; doi:10.1093/ser/2,P39.

Piderit, S. K. And Ashford, S. J. (2003). 'Breaking Silence: Tactical Choices Women Managers Make In Speaking Up About Gender-Equity issues'. **Journal of Management Studies**, 40.P15.

Redding W . (1985). **Rocking boats , blowing whistles, And Teaching Speech Communication** . Communication Education , 34. P29.

Rempel, J.K., Holmes, J.G. & Zanna, M.P. (2003). Trust in close relationships. **Journal of Personality and Social Psychology**, 49, 95-112.

Robbins, S. P (2007), **Organizational Behavior**. New Jersey, Prentice Hall.

Robey , Daniel.(1991). **Designing Organizations** , 3rd Ed, Home wood , III : Irwin, ,pp.402-404.

Rusch Edith A. (2005)Institutional Barriers to Organizational Learning in School Systems: **The Power of Silence Educational Administration Quarterly**, Vol. 41, No1. pp: 22-29.

Ryan, K. D. & Oestreich, D. K. (1999). **Driving Fear Out of the Workplace: How to Overcome the Invisible Barriers to Quality, Productivity, and Innovation.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Sauquet (2000), **Conflict and Team Learning Multiple Case Study in three Organizations in Spain**, unpublished ED.D thesis, Columbia University.

Schoen feldt, L.F., Jansen, K.J. (1997), "Methodological requirements for studying creativity in organizations**", The Journal of Creative Behavior**, Vol. 31 No.1,.

Singh, Yogendra And Pandey, Mamta.(2004). **Principles Of Organizational Behaviour**, ED 1, New Delhi, A. I. T. B. S.

Soroka, S. N., Helliwell, J. F. and Johnston, R. (2003). Measuring and modeling trust, in Kay, F. and Johnston, R. (eds), Diversity, Social Capital And The Welfare State, Vancouver BC, University of British Columbia Press

Spencer,Lyle M.JR,(1986).**Competence At work, Models For Superior Performance**. John Wiley & Sons,Inc,New York.

Sztompka, P. (1999). Trust: A Sociological Theory. Cambridge: Cambridge University Press.

Torre, Andre(2006) **Collective action, governance structure and organizational trust in localized systems of production**. The case of the AOC organization of small producers, Entrepreneurship and Regional Development, Volume 18, Number 1, .

Umstot, Denis(1988) **Understanding Organizational Behaviour**, 2ed, New York: West Publishing Company.

Vakola, Maria; Bouradas, Dimitris(2005) Antecedents and consequences of organisational silence: an empirical investigation, **Employee Relations**, Volume 27, Number 5, pp: 13-19.

Van, B., Raza Syed, Afridi H . (2003) .“ Residents Of Communication Skills In Postgrduate Medical Training Programs Of Paksitan “, **Journal of Postgraduate Medicine**, Vol. 51, Issue 2.pp45-54.

Wolfe, R. A. (1994). Organizational innovation: Review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, 31(3).

Yeatman, Anna (1994) **‘Voice and representation in the politics of difference**, London: Routledge.

Zaheer, A., McEvily, W. and Perrone, V. (1998). “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Inter organizational and Interpersonal Trust on Performance.” **Organization Science**. vol.9, no.2, March-April, 141-159.

الملحق (أ)

الاستبانة

بسم ا الرحمـن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثرعوامل الصمت التنظيمي على الثقة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات العامة الأردنية،** أرجو التلاطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

رامي محمد الختاتنة

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- الجنس :	ذكر	أنثى	
2- المؤهل العلمي	دون توجيهي	توجيهي	دبلوم
	بكالوريوس	شهادة عليا	
3- سنوات الخبرة :	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنوات
	16-20 سنوات	21 سنة فأكثر	
4- المسمى الوظيفي:	مدير	مساعد مدير	
	رئيس قسم	رئيس شعبة	
5- العمر :	25 سنة فأقل	26- 35 سنة	36-45 سنة
	46-55 سنة	56 سنة فأكثر	

القسم الثاني: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس أثر الصمت التنظيمي في الثقة التنظيمية في المؤسسات العامة الأردنية. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	خوف المديرين من التغذية العكسية					
.1	لا يحبذ رئيسي الاستماع إلى الانتقادات المتعلقة بأدائه في العمل.					
.2	أخشى أن يغضب رئيسي المباشر عندما أخبره بحدوث مشكلة في العمل.					
.3	يعتبر رئيسي المباشر أي انتقاد موجه لأسلوبه في العمل تحدياً له.					
.4	أعتقد أن تقديمي أية معلومات غير سارة عن العمل قد يلحق الضرر لي من قبل رئيسي المباشر.					
.5	لا يهتم رئيسي المباشر بأية معلومات سلبية عن أدائه ترد إليه مـن مرؤوسـيه ولكنه يهتم إذا وردت من رؤسائه.					
.6	يحاول رئيسي المباشر حماية نفسه من الانتقادات من خلال عدم الـسماح بـأي وجهات نظر مخالفة.					
	مهارات الاتصال					
.7	يعرض الأفكار بتسلسل منطقي بعيداً عن العشوائية.					
.8	يهيىء جواً مريحاً بعيداً عن التوتر النفسي أثناء النقاش.					
.9	يقرأ ما يعرض عليه من تقارير وشكاوي واقتراحات بموضوعية.					
.10	يكتب التقارير والاقتراحات بصياغة واضحة محددة المفهوم.					
.11	يشعر المرؤوسين بأهمية ما يقوله أثناء حديثه معهم.					
.12	يفسح المجال أمام المرؤوسين للاستيضاح عن النقاط الغامضة.					
	دعم الإدارة العليا					
.13	تهتم إدارتي بالتحسينات المستمرة للعمليات الادارية في المؤسسة					
.14	تخطط إدارتي باستمرار من اجل التحسين المستمر في كافة المجالات.					
.15	تؤكد إدارتي على أهمية الوظيفة التي أقوم بها					
.16	تسمح إدارتي للأفراد بطرح أرائهم وأفكارهم ومناقشتها بجدية					
.17	تشجع إدارتي العليا القيام بالعمل بشكل يجعلنا فخورين بذلك					
.18	غالباً ما يثني رؤسائي على ما أقوم به من عمل					
	العزلة					
.19	أشعر بان قدرتي على العطاء في العمل محدودة					
.20	أشعر أحياناً بأن الحياة مملة					
.21	يبدو لي أن المستقبل كئيباً					
.22	أشعر بعدم وجود هدف محدد لي في الحياة					
.23	أشعر بالرغبة في العمل وحيداً .					
.24	أشعر بعدم الصلة بيني وبين ما أقوم به من أعمال					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	خوف المرؤوسين من ردود فعل سلبية					
.25	يحاسبني رئيسي المباشر عندما ارتكب الأخطاء.					
.26	أتعرض للمسائلة الأخلاقية والقانونية عندما يشعر رئيسي المباشر أنني غير منضبط في العمل.					
.27	أبذل قصارى جهدي لإنجاز الأعمال الموكولة إلي في الوقت المحدد خوفاً من ردود أفعال رئيسي المباشر.					
.28	أندفع ذاتياً لإنجاز الأعمال الموكولة إلي بدرجة عالية من الدقة والإتقان خوفاً من ردود أفعال رئيسي المباشر.					
.29	أحترم أوامر وإرشادات وتوجيهات الرؤساء في العمل					
.30	اعتبر الانصياع للسلطة الرئاسية ذات فائدة وجدوى لأداء مهام العمل بكفاءة وفاعلية					
	الثقة في المعلومات					
.31	تتوافر في مؤسستي المعلومات التي تتطلبها مهام وظيفتي					
.32	تتسم المعلومات المتوافرة في مؤسستي بالمصداقية					
.33	أستطيع الحصول على المعلومات التي احتاجها في مهامي الوظيفية بسهولة					
.34	اشعر بأنه لا يوجد مبالغة في عرض الحقائق في مؤسستي					
	الثقة في أسلوب المديرين					
.35	تتوافر الخبرة الكافية لدى المديرين في مؤسستي					
.36	يتسم المديرون في المؤسسة بالكفاءة					
.37	يستطيع المديرون في المؤسسة معالجة المشكلات التي تصادفهم في عملهم.					
.38	يتعامل المديرون في المؤسسة بموضوعية مع العاملين					
	الثقة في القيم التنظيمية					
.39	يعمل موظفو المؤسسة بروح الفريق الواحد					
.40	الإدارة تتعامل مع الموظفين في المؤسسة باحترام					
.41	الإدارة تتعامل مع الموظفين في المؤسسة بعدالة					
.42	تتوافر للعاملين في المؤسسة فرص المشاركة في صنع القرارات					
.43	يوجد احترام لقيمة الوقت لدى العاملين في المؤسسة					
	الثقة في الإبداع وتحقيق الذات					
.44	تثق إدارة المؤسسة بقراراتي التي اتخذها في عملي					
.45	تشجعني إدارة المؤسسة على الإبداع					
.46	يتم تقدير جهودي من قبل إدارة المؤسسة					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
47.	تتاح لي الفرصة لتنمية ذاتي من قبل الإدارة					
	الثقة في السياسات الإدارية					
48.	توجد سياسات إدارية واضحة في المؤسسة					
49.	يوجد سياسات إدارية ملائمة لأهداف المؤسسة					
50.	يوجد تحديد واضح للصلاحيات في المؤسسة التي اعمل بها					
51.	أنني أثق في جميع السياسات الإدارية المرسومة على جميع المستويات في المؤسسة					